

Valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible

Values for an organizational culture in sustainable tourism

Dr. C. Fidel Ortiz Ordaz, Dr. C. Isis Alejandra Camargo Toribio. GEDELTUR. Universidad de Pinar del Río, Cuba.

El turismo, una de las principales actividades económicas a nivel mundial, debe proyectarse y ejecutarse, según los principios del desarrollo sostenible, de manera que garantice los niveles óptimos de rentabilidad económica propios de la actividad, en equilibrio con la responsabilidad social y natural que le corresponde. Este artículo es la muestra de uno de los resultados de la tesis doctoral titulada: "Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional en el turismo sostenible. Estudio de caso, zona de Viñales", el cual tiene como objetivo presentar un nuevo concepto denominado "Cultura organizacional para un turismo sostenible", así como la formulación y definición de nueve valores vinculados a esta cultura.

Palabras clave: Valores; cultura organizacional; turismo sostenible; Viñales.

Tourism, one of the main economic activities at world level, should be projected and executed, according to sustainable development principles, in such a way that guarantees good levels of economic profitability proper of the activity, according to the social and natural responsibility that corresponds. This article is an example of one of the results of the doctoral thesis entitled: Methodological strategy to develop the values associated to an organizational culture, in sustainable tourism. A study case at Viñales area which has as an objective to present a new concept which is called Organizational "Culture for a Sustainable Tourism", as well as the formulation and definition of nine values linked to this culture.

Words Key: Value, organizational culture, sustainable tourism, Viñales.

La actividad turística,¹ concebida desde los principios de la sostenibilidad, contribuye con la elevación de la calidad de vida de los pobladores donde se desarrolla, así como tributa al desarrollo de una conciencia ambiental que facilite el uso racional y conservación de los recursos naturales y etno-culturales del

patrimonio local para el disfrute de las presente y futuras generaciones, en esencia, constituye un reto que condiciona un cambio en las formas de concebir el desarrollo, lo que incide positivamente en la creación de un modelo turístico superior al actual.

La aproximación de un destino turístico hacia el modelo de sostenibilidad requiere de un conjunto de actuaciones, que permitan el monitoreo y control del avance del sitio, en cuanto al alcance de este paradigma, entre ellas se relacionan las siguientes:

- El análisis de los resultados de los criterios de medidas asociados a indicadores de sostenibilidad, que generan acciones correctivas en función de mitigar o eliminar las barreras existentes en el sitio.

¹Se asume por parte de los autores el término de "actividad turística" ya que el turismo más que un sector es una actividad que genera alrededor de ella una sinergia en la que se involucran todo un conjunto de organizaciones y entidades para constituirse en un sistema de cadenas productivas y de servicios en función de satisfacer los intereses del turista y las necesidades del desarrollo local.

- La implementación de instrumentos de gestión ambiental.

- El desarrollo de un conjunto de valores que responda a una cultura propia del modelo de sostenibilidad turística.

El último aspecto referido resulta el punto focal de este trabajo, ya que para lograr el acercamiento a un modelo de turismo sostenible no es suficiente que se tenga una adecuada concepción teórica acerca del mismo, ni que exista una manifiesta voluntad para lograr tal propósito, ni siquiera que se decrete oficialmente su aplicación, sino que es necesario, entre otros elementos, que se genere una conducta individual en los miembros de las organizaciones vinculadas a la actividad, de manera que su actuación grupal caracterice el comportamiento requerido para este fin, a lo que se le denomina cultura organizacional, dentro de cuyas definiciones se destaca la de Schein (1988:26).

La conducta individual que dentro de una organización da lugar al comportamiento colectivo que identifica y caracteriza la cultura en cuestión, está regida por la convicción o creencia de cada individuo, de cuál es la forma correcta de comportamiento ante cada situación, lo cual constituye una aproximación a la definición de valores dada por varios autores (Robbins, 1999; García y Dolan, 1997; así como Rokeach (citado por García, 1997)), los cuales desempeñan una trascendental función reguladora de la actividad humana y por tanto en las actitudes hacia el mundo circundante, lo que establece también una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, en el plano individual (Batista, 2001).

El objetivo de este artículo es presentar un nuevo concepto, denominado "Cultura organizacional para un turismo sostenible", así como la definición de nueve valores vinculados a esta cultura.

El turismo sostenible está basado en los principios básicos de la Declaración de Río de Janeiro sobre medio ambiente y desarrollo, por cuanto resulta irrefutable reconocer el estrecho vínculo existente entre la actividad turística y la protección del entorno. Entendiendo que el turismo sostenible es un turismo diferente, impregnado en la filosofía de evitar las consecuencias indeseables que se generan por su implementación, ello presupone elaborar otra ética de la actividad que le permita ser productiva desde el punto de vista económico, responsable en lo social y consciente en lo natural.

Al analizar los diferentes conceptos acerca del turismo sostenible (OMT, 2004; Cuba, Ley 81 "Medio Ambiente", 1997; Hunter, 1995; Reguero Oxinalde, M., 1994) se plantean dos ideas fundamentales:

1. La principal fortaleza es la novedosa concepción de una actividad, que tiene en cuenta el equilibrio entre las variables económicas, socioculturales y naturales, expresado a través de la introducción de aspectos tales como el cuidado y conservación de los recursos endógenos, la elevación del nivel de vida de la población, la eliminación o mitigación de los impactos negativos por la implementación de proyectos turísticos, entre otros.

2. En el contexto actual, el alcance del modelo de turismo sostenible a corto plazo resulta una utopía, producto de la cantidad de barreras, fundamentalmente la existencia de un pensamiento economicista que prima sobre las variables socioculturales y naturales, lo que constituye su principal debilidad.

Lo expresado, así como la reflexión sobre los diferentes conceptos, permite arribar a las siguientes características acerca del turismo sostenible:

- Es un modelo ideal de desarrollo propio de la actividad a escala local,

- Contempla los beneficios económicos, la necesidad de conservar la cultura y la naturaleza, Tiene como uno de sus propósitos, satisfacer los intereses de los clientes y las necesidades de la población local.

- Debe mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora

- Contribuye a la preservación de los recursos (económicos, culturales y naturales) en beneficio de las presentes y futuras generaciones.

El turismo sostenible propiciará el desarrollo de otras actividades que pueden favorecerse con la llegada de turistas a la región, a través de la comercialización de diversos productos agropecuarios, artesanales y de especies locales (reglamentadas); se propician beneficios ecológicos y socioeconómicos; asimismo, se incorporan la educación ambiental, la capacitación y una planeación integral (Del Carmen, 2006).

El desarrollo de la actividad turística trae consigo impactos en el patrimonio natural-cultural, por lo que la sociedad debe estar consciente de que si se desea alcanzar la sostenibilidad, la conservación y el fortalecimiento de los valores socioculturales y naturales, resultan tareas con igual jerarquía que las del crecimiento y progreso técnico-económico.

El fomento a escala local del turismo favorece el diseño de ofertas cuyo objetivo principal será la satisfacción personalizada del cliente, por lo que el ambiente en que se desarrolla esta actividad estará sustentada por una cultura organizacional caracterizada por un clima especial de cordialidad, hospitalidad, calidad y competitividad, a partir de la formación y la participación individual y social de los

miembros de las organizaciones implicadas y de otros actores de esta actividad.

La participación propiciará el desenvolvimiento de una serie de valores en los núcleos receptores, en cuanto al cuidado y respeto de la naturaleza, a su cultura, creencias, costumbres y tradiciones de la comunidad donde se desarrolla esta.

Lo anterior conduce a pensar que este desarrollo de valores en los miembros de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, contribuye a ampliar el espectro de la cultura organizacional, hacia una nueva concepción que es la sostenibilidad turística, lo que a su vez incidirá en la cultura comunitaria ocurriendo un proceso de intercambio, un nexo lógico e imprescindible para alcanzar un fin.

Para lograr este efecto deseable en las organizaciones, antes habrá que partir de los individuos, promoviendo, no un cambio o transformación radical en sus hábitos, sino estimulando la comprensión y asimilación de los valores de una cultura organizacional propia de la actividad turística, que se inserta como un elemento integrador dentro de las concepciones para alcanzar un desarrollo sostenible.

La cultura a la cual se aspira debe describir una espiral creciente que gire en torno al desarrollo sostenible y en ella se contemplan tres puntos sustanciales: el primero se mantiene de manera permanente alcanzando estadios superiores y conduce directa e indirectamente al alcance del resto. La relación de estos aspectos se ofrece a continuación:

o La difusión de conocimientos y valores generan normas y actitudes que se manifiestan en una mejor comprensión relacionada con el turismo acerca de sus implicaciones, valoración y adecuada administración del patrimonio turístico.

o La integración de una oferta de servicios diversificada, adaptable al medio y a la identidad de los anfitriones, que contribuirá a atender con más eficiencia al turista, lo cual incidirá en la estabilidad de visitantes en las zonas receptoras.

o Los beneficios de diversa índole generados por este proceso favorecerán la consolidación de productos y destinos turísticos, y por ende la sostenibilidad para las comunidades.

Las ideas expuestas conducen a pensar en la denominación de un término que integre los principales elementos objeto de estudio en este trabajo, en este caso se propone "Cultura organizacional para el turismo sostenible", la cual se define como: "Conjunto de valores, normas y formas de pensar compartidas, aprendidas en la actividad grupal a través de la comunicación, que determinan la manifesta-

ción de una conducta que garantice una plena satisfacción de las necesidades de los visitantes y del desarrollo de la comunidad receptora, a partir de un equilibrio entre la eficiente gestión de los recursos naturales, así como socioculturales y la rentabilidad económica". (Ortiz, 2007).

La cultura organizacional para el turismo sostenible impone un gran reto, que es asumir la dimensión del destino turístico, a partir de la sinergia generada por la integración de las diferentes organizaciones con un mismo propósito: convertirse en promotores del desarrollo sostenible a nivel local.

Lo anterior justifica que es necesario el desarrollo de determinados valores, en el marco de una cultura organizacional para el turismo sostenible, como una alternativa para minimizar los efectos negativos al entorno cultural-natural, así como realzar los positivos.

El nuevo sistema de valores debe pasar la frontera de la conceptualización tradicional y adquirir matices en el cual el uso de los recursos económicos, sociales y naturales se aprecie como un sistema integrado que facilite su durabilidad en el tiempo, de esta manera se contribuirá a que las actuales y futuras generaciones satisfagan sus necesidades en el ámbito de la actividad turística.

La región turística de Viñales objeto del presente estudio, tiene una extensión de 253. 441 km², y se localiza en la porción centro-occidental de la provincia más occidental de Cuba, Pinar del Río, en el municipio de igual denominación. De acuerdo a la regionalización físico-geográfica de Cuba se encuentra dentro de la región Cordillera de Guaniguanico, subregión Sierra de los Órganos.

Por sus elevados valores naturales y culturales, se localizan en esta zona varias distinciones de reconocimiento de carácter internacional (Paisaje Cultural² del Patrimonio de la Humanidad, UNESCO, 1999) y nacional (Área protegida bajo la categoría de Parque Nacional,³ CITMA,⁴ 1997; así como monumentos nacionales y locales), lo anterior justifica que en el sitio la actividad turística haya encontrado un marco propicio para su desempeño.

²"Los paisajes culturales representan la obra combinada del hombre y la naturaleza [...]. Son ilustrativos de la evolución de la sociedad humana y su asentamiento en el tiempo bajo la influencia de las condicionantes u oportunidades físicas determinadas por su medio natural y de las sucesivas fuerzas sociales, económicas y culturales, tanto externas como internas". (Rigor Savio, I. 2005).

³Parque Nacional. Área protegida manejada principalmente para la conservación de ecosistemas y con fines de recreación. (Consejo de Estado, 1999. pp. 1355-1363).

⁴Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de la República de Cuba.

En el proceso de diagnóstico fue necesario seleccionar un conjunto de organizaciones presentes en el territorio que poseen mayor vinculación a la actividad turística, a partir de los siguientes criterios:

1. El objeto social, analizado en tres vertientes: la primera, aquellas que tienen el desarrollo de actividades directamente vinculadas con los turistas; la segunda, que establece la producción de bienes y servicios factibles de comercializar, con las instalaciones turísticas; y por último, las que ejercer una función de promotores y controladores, del cuidado y conservación de los recursos naturales y culturales.

2. La incidencia significativa que tienen en la preparación y formación de los ciudadanos locales, para que sean promotores de la hospitalidad de una actividad turística sostenible, descrita como uno de los elementos que contempla su encargo social.

Para la búsqueda de información de los valores de la cultura actual y deseada, en las entidades objeto de estudio, se emplearon dos vías: el análisis documental sobre la estrategia de las organizaciones y la aplicación de una encuesta. La determinación de la cantidad de organizaciones en las que se emplearían estos instrumentos se obtuvo a través de un muestreo aleatorio simple (MAS), con una confiabilidad del 90%, una proporción de 0,5 y un error de muestreo de 0,1. El tamaño de muestra necesario es de 13, en acuerdo con el procedimiento de cálculo de la muestra (Calero, 1978: 55).

La descripción de los resultados de cada uno de los instrumentos se ofrece a continuación:

1. Análisis documental: se hizo con el propósito de conocer si en los valores expresados en las estrategias y que son considerados como compartidos en la cultura actual, existen algunos que contribuyan al desarrollo de una cultura organizacional para el turismo sostenible.

Los elementos más significativos que se obtuvieron son los siguientes:

- El 15,3 % de las organizaciones no tienen declarados los valores de la cultura actual.

- Solo un área protegida expresa un valor relacionado con la variable medioambiental (compromiso socioambiental), cuestión que resulta insuficiente, si se valora que tiene entre sus objetivos principales, el cuidado y conservación del patrimonio natural.

- En sentido general, no existe una definición de normas de comportamiento para los valores que se expresan por las organizaciones, lo que dificulta la homogenización de la conducta grupal que debe caracterizar a la cultura organizacional.

2. La encuesta: tuvo como objetivo, obtener los valores percibidos en la cultural actual y los dese-

dos en el futuro, por los miembros de las organizaciones vinculadas a la actividad turística.

En su aplicación se utilizó un muestreo aleatorio estratificado (MAE) (Calero, 1978:55) y para garantizar que el tamaño de la muestra en los estratos se distribuya proporcionalmente al número de unidades presentes en cada uno, se empleó la asignación proporcional.

Para el procesamiento de los datos se aplicó la estadística descriptiva, a través del cálculo de la frecuencia porcentual, como un estadístico diferenciador en el análisis de los resultados. Los aspectos más relevantes en este análisis son:

1. Se manifiesta la participación, como un valor deseado, aproximadamente en un 77% de las organizaciones; sin embargo no está presente en los valores percibidos.

2. La existencia del valor de la profesionalidad con un alto por ciento de repetición (61,5%).

3. La escasa presencia de valores asociados al uso y conservación del patrimonio cultural y natural (6%).

El empleo de estas dos vías de análisis permitió concluir que:

a. Se aprecia falta de coincidencia, entre los valores expresados en las estrategias y los percibidos, lo que incide de forma negativa en la consolidación de la cultura organizacional.

b. Aunque la zona objeto de estudio posee una alta vocación para el turismo de naturaleza, los valores expresados en las estrategias de las organizaciones y percibidos en la cultura actual y deseada, por parte de los integrantes de las entidades vinculadas a la actividad turística, en su mayoría, no responden a las concepciones que se expresan sobre cultura organizacional para el turismo sostenible.

La propuesta de valores que se plantea tiene como origen los efectos de la aplicación de los instrumentos utilizados en el diagnóstico, en cuyos resultados se refleja la carencia, en sentido general, de valores orientados a promover un turismo hacia la sostenibilidad en la zona de Viñales.

Ante esta problemática se impone la necesidad de concebir un conjunto de valores dirigidos a la conformación de una cultura organizacional para el turismo sostenible, que asuma la dimensión del destino turístico Viñales, a partir de la sinergia que debe generar la integración de las diferentes organizaciones vinculadas a esta actividad.

Las bases que fundamentan la propuesta de valores para un turismo sostenible, son las siguientes:

1. El análisis de los procesos de interrelación teórica que se establecen entre la cultura organizacional y el turismo sostenible.

2. La asociación hecha entre los principios del turismo sostenible y los posibles valores a desarrollar para su alcance.

3. Determinación de los valores que garanticen el equilibrio de las variables de la triada de la sostenibilidad (naturaleza, economía y sociedad).

4. Los resultados que se obtuvieron de la revisión documental de las estrategias de las organizaciones y la encuesta, en cuanto a valores expresados, percibidos y deseados, donde se aprecia una brecha entre los que están presente y los que deben existir para favorecer el acercamiento, a un modelo turístico sostenible.

5. Las opiniones y sugerencias de los especialistas acerca de una propuesta inicial de valores asociados a una cultura organizacional para un turismo sostenible.

6. La discusión y debate con diferentes grupos de especialistas y directivos vinculados a la actividad turística, así como al cuidado y protección de los recursos naturales y culturales.

La propuesta final de cada uno de los valores, a partir de los elementos relacionados con anterioridad, se expone a continuación:

1. **Hospitalidad:** conducta reflejada a través del trato personalizado, amable, respetuoso y cordial entre los miembros de la organización y con los visitantes, con el sello de la idiosincrasia local, a través de un alto nivel de comunicación e información, manifestando el amor al patrimonio natural y cultural legado por los antepasados y el rescate de las tradiciones, como uno de los elementos significativos que deben estar presentes en el modelo de turismo sostenible.

2. **Eficiencia:** satisfacer las expectativas de los turistas, así como de la población local, garantizando el equilibrio entre el uso continuo y racional de los recursos, en particular los culturales y naturales autóctonos, a través del disfrute de estos, conservando su valor inicial, y el sistema de indicadores económicos que precisa la actividad turística sostenible.

3. **Profesionalidad:** demostración del desarrollo de hábitos y habilidades o competencias relevantes inherentes a su profesión o al puesto de trabajo que desempeña, aplicando con creatividad y emotividad la experiencia, conocimientos, así como una elevada cultura ambiental, en función de enfrentar los nuevos retos que exige un modelo de desarrollo turístico sostenible.

4. **Racionalidad ambiental:** actuación positiva en función de: preservar la geodiversidad y diversidad biológica; mostrar eficacia en el empleo de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas y culturales de los recursos naturales; disminuir los impactos ambientales negativos y el sobre consumo;

manejar adecuadamente los residuales (sólidos, líquidos y gaseosos); proporcionar una experiencia de alta calidad a los clientes en el marco de un modelo de turismo sostenible.

5. **Responsabilidad:** actuar con conciencia en el cumplimiento de las obligaciones que le competen como ciudadano y en su cargo o área de trabajo, previendo los posibles impactos negativos, que en los ámbitos natural, económico, social y cultural puede ocasionar el turismo y proyectando las medidas preventivas y correctoras para evitarlos, disminuirlos y/o eliminarlos, en aras de alcanzar un modelo de turismo sostenible.

6. **Imparcialidad:** saber asumir la otredad, respetar la opinión y criterios diversos de otros manteniendo la equidad e implicándose con la razón y no con el interés personal, apropiándose del saber popular, las regularidades, tradiciones, y costumbres que tributen a la implantación del modelo de turismo sostenible.

7. **Respeto de los valores culturales:** preservar e incentivar la integridad del patrimonio local, expresado con énfasis a través de las tradiciones, costumbres, historia y manifestaciones culturales, que tributan a una oferta.

8. **Participación:** propiciar espacios de intervención, donde se realicen debates para la integración de todos los implicados (organizaciones que tributan directa e indirectamente a la actividad y miembros de la comunidad), en la solución de los problemas que impiden la implantación del modelo de turismo sostenible, y existe una actitud manifiesta de la jerarquía que tienen sus opiniones y criterios en la toma de decisiones, así como en la ejecución de los proyectos turísticos y su inserción en la estrategia de desarrollo local.

9. **Calidad:** asumir una conducta en función de satisfacer con alto nivel de aceptación, entre otras: las necesidades y deseos vinculados al ocio, esparcimiento, mantenimiento de la salud e investigativas de los visitantes, en correspondencia con sus percepciones, a través del mejoramiento constante de una amplia oferta de servicios que garantice el rescate y conservación de los recursos culturales y naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes locales, como uno de los parámetros de un modelo de turismo sostenible.

Las conclusiones de este trabajo son las siguientes:

1. Para lograr un acercamiento a un modelo de turismo sostenible es necesario desarrollar un nuevo tipo de cultura organizacional que asuma la dimensión del destino, la cual se denomina "Cultura organizacional para el turismo sostenible" (Ortiz, 2007).

2. Aunque la zona objeto de estudio ostenta una alta vocación para el turismo de naturaleza, los valores expresados en las estrategias de las organizaciones y percibidos en la cultura actual y deseada, por parte de los integrantes de las entidades vinculadas a la actividad turística, en su mayoría, no responden a las concepciones sobre una cultura organizacional para el turismo sostenible.

3. El concepto de cultura organizacional para el turismo sostenible exige la integración de una nueva conceptualización de los valores que la deben conformar, de manera que normen la conducta de los individuos en la construcción de un modelo turístico superior.

Bibliografía

- Batista Tejeda, N. 2001. Concepción metodológica de educación en valores para su diseño curricular en las carreras de Ciencias Técnicas. Ciudad de la Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPJAE. 112 p.
- Calero, A. 1978. Técnicas de muestreo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. p. 55.
- Consejo de Estado, 1999. Decreto Ley no. 201 del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. La Habana. Gaceta Oficial de la República de Cuba, año XCVII (84). p. 1355-1363.
- Cuba. 1997. Ley 81 Medio Ambiente. La Habana. Gaceta Oficial de la República, año XCV, no. 7.
- Del Carmen, R. 2006. Fundamentos para la planeación del turismo sustentable, hacia el desarrollo local. Universidad Autónoma del Estado de México. [en línea]. [Consulta: 10 febrero 2006]. Disponible en: <http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev2/b04.html>.
- Del Reguero Oxinalde, M. 1994. Ecoturismo. Nuevas Formas de turismo en el espacio rural. p. 11- 292.
- García, S. ; Dolan, S. 1997. La dirección por valores. España: Macgraw-Hill Inteamericana. 140 p.
- Hunter, C.J and Green, H. 1995. Tourism and the Environment. Routledge. London and New York: Routledge Editorial. p. 9.
- Organización Mundial de Turismo (OMT). 2004. Boletín electrónico, Nº 7. noviembre de 2004. [en línea]. [consulta: 22 mayo 07]. Disponible en: <http://www.world-tourism.org/sustainable/esp/top/concepts.html>.
- Ortiz Ordaz, F. 2007. Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. Estudio de caso: zona turística de Viñales. 120 h. Pinar del Río. Tesis presentada en opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río.
- Rigor Savio, I. 2005. Viñales. Por qué un paisaje cultural?. Viñales Patrimonio de la Humanidad. Textos para un libro. La Habana: Centro de Estudios Urbanos de la Facultad de Arquitectura del ISJAE/ Proyecto Los Mogotes/CRI-Italia. p. 14- 29.
- Robbins, S. 1999. Comportamiento Organizacional. 8va ed. Méjico: Prentice may. 721 p.
- Schein, E. H. 1988. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Editorial Tesys. 328 p.

Recibido: 10-05-09
Aceptado: 30-06-09