

# METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LOS VALORES ASOCIADOS A UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL TURISMO SOSTENIBLE <sup>1</sup>

**Fidel Ortiz Ordaz, Isis Alejandra Camargo Toribio, José A. Marcané Laserra**

## Resumen

El turismo se ha convertido en los últimos 15 años en una actividad económica significativa para muchos países del mundo, de esta connotación ha surgido la preocupación de cómo construir modelos turísticos superiores a los actuales, que garanticen niveles óptimos de rentabilidad económica, en equilibrio con la responsabilidad social y natural que le corresponde, de acuerdo con los principios de la sostenibilidad.

El presente artículo es el resultado de una tesis de doctorado cuyo título es: **Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. Estudio de caso: zona turística de Viñales** y precisamente el objetivo del mismo es presentar la referida estrategia.

En el desarrollo de esta investigación se destaca, como aporte teórico, la construcción de un concepto asociado al tema que se aborda, denominado por los autores "*Cultura organizacional para un turismo sostenible*".

**Palabras clave:** Cultura organizacional, valores y turismo sostenible.

## Introducción

---

*Fidel Ortiz Ordaz. Es Doctor en Ciencias Económicas; Maestro en Ciencias de la Dirección; Profesor Asistente. Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR), Universidad de Pinar del Río (UPR). E-mail: [fortiz@eco.upr.edu.cu](mailto:fortiz@eco.upr.edu.cu);*

*Isis Alejandra Camargo Toribio. Dra. en Geografía; Prof. Titular; Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR), Universidad de Pinar del Río (UPR).*

**E**l turismo, como una de las principales actividades económicas a nivel mundial, debe proyectarse y ejecutarse, según los principios del desarrollo

---

*E-mail: [isis@mat.upr.edu.cu](mailto:isis@mat.upr.edu.cu);*

*José A. Marcané Laserra. Dr. en Ciencias Psicológicas; Profesor Titular; Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana (UH). E-mail: [dmarcane@fcf.uh.cu](mailto:dmarcane@fcf.uh.cu)*

sostenible<sup>2</sup>, de manera que garantice los niveles óptimos

---

<sup>2</sup> En Cuba la definición de sostenible y sustentable tienen el mismo significado. El uso de uno u otro término surge de la traducción del inglés, idioma en el que originalmente se redactaron la mayor parte de los documentos que abordaron el asunto ("sustainable development"). La palabra "sustainable" puede traducirse como: "sostenible", "sustentable", o "defendible" (ver Cuyás, A. : Gran Diccionario Cuyás, tomo I. p. 702). Por lo que en el desarrollo de este trabajo será utilizado el término "sostenible" pues es el que aparece en la

de rentabilidad económica propios de la actividad, en equilibrio con la responsabilidad social y natural que le corresponde.

La actividad turística<sup>3</sup>, concebida desde los principios de la sostenibilidad, contribuye con la elevación de la calidad de vida de los pobladores donde se desarrolla la misma, así como tributar 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.

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 pueden relacionar 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.

➤ La implementación de instrumentos de gestión ambiental.

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

El último aspecto referido es 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 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 turística, 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 autores tales como: Robbins (1999), García y Dolan (1997), así como Rokeach (citado por García, 1997), que según Batista (2001), desempeñan una importante función reguladora de la actividad humana y por tanto en las actitudes hacia el mundo circundante, lo cual establece una corresponden-

cia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, en el plano individual.

La creación y desarrollo de la cultura organizacional tiene, dentro de sus principales fuentes, a los líderes de las organizaciones, representados por el equipo de directivos de la misma, los que con su ejemplo y accionar cotidiano en el empleo de los métodos y estilos de dirección, van transmitiendo a sus colaboradores los valores que deben conformar la cultura en cuestión.

En consonancia con lo anterior el presente artículo tiene como objetivo: *Presentar una estrategia metodológica para el desarrollo de los valores que demanda la cultura organizacional para el turismo sostenible, en los directivos vinculados a la actividad en cuestión*, que es el resultado de una tesis defendida en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas.

## Desarrollo

### Concepto de “Cultura organizacional para el turismo sostenible”

**E**l acercamiento a un modelo de turismo sostenible requiere lograr un cambio en el comportamiento de los individuos conducente al desarrollo y perfeccionamiento de una cultura organizacional, la cual debe ser diferente de la actual, lo que exige la conceptualización de nuevos valores, que determinan la conducta a asumir, a lo que Díaz Llorca (2006) plantea: “...*buscar cambiar nuestro comportamiento sin cambiar nuestras creencias no es nada más que un proceso*

legislación y documentación oficial en Cuba.

<sup>3</sup> Se asume por parte del autor 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.

*circunstancial, momentáneo y no de larga data*".

El vínculo existente entre cultura organizacional y turismo sostenible reclama la presencia de un nuevo concepto que integre los principales elementos contemplados en estas dos temáticas, el cual se denomina por parte de los autores como "**Cultura organizacional para el turismo sostenible**" y que es definida como: *"Conjunto de valores, normas y formas de pensar compartidas, aprendidas en la actividad grupal a través de la comunicación, que determinan la manifestación 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"*.

Al hacer un análisis acerca de la definición del concepto que se propone, es necesario resaltar los siguientes aspectos:

1 Al expresarse que los valores, normas y formas de pensar compartidas, son **aprendidas en la actividad grupal a través de la comunicación**, se refiere a que los individuos van construyendo estos elementos, a partir de su historia individual y sus necesidades, bajo la influencia educativa del grupo en el desarrollo de la actividad material, y del proceso de comunicación intersubjetiva que se produce durante la misma.

2 En la **eficiente gestión de los recursos naturales** se asume el cuidado y conservación del

patrimonio natural por lo que, de conjunto con el uso adecuado del recurso, es necesario invertir parte de las utilidades obtenidas en la disminución de los impactos negativos que el turismo pueda provocar.

3 La **eficiente gestión de los recursos socioculturales** incluye lo relacionado con el rescate de tradiciones y costumbres de la localidad, las cuales se deben incorporar al diseño del producto turístico local, lo que favorece al destino, otorgándole un sello distintivo de identidad etnocultural.

4 El **conjunto de valores, normas y formas de pensar** sobre el cuidado y conservación de los recursos naturales y socioculturales, además de ser asumidos por los miembros de las organizaciones vinculadas a la actividad turística y los pobladores locales, deben ser irradiados a los visitantes de forma tal, que estos se comporten como agentes activos para la sostenibilidad.

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, el de convertirse en promotores del desarrollo sostenible a nivel local.

Lo anterior justifica que es necesario el perfeccionamiento 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.

## Principales resultados del diagnóstico

El sitio seleccionado para el diagnóstico fue la zona turística de Viñales, cuyos resultados abordan dos temáticas: el turismo sostenible y los valores de la cultura organizacional en las entidades directas e indirectamente relacionadas con esta actividad económica.

Las técnicas de búsqueda de información aplicadas son: entrevista; encuestas (dos) y análisis de documentos, para posteriormente aplicar los procesamiento estadísticos correspondientes, utilizando el paquete SPSS.

## Resultados de la entrevista

El empleo de una entrevista a los principales directivos de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, permitió inferir que: en sentido general, aún no es suficiente el conocimiento que los mismos manifiestan tener acerca del papel que les corresponde, en la formación de una cultura organizacional para el turismo sostenible; y además, existen un grupo de factores subjetivos endógenos, asociados a la carencia de determinadas concepciones vinculadas a una cultura organizacional, que inciden negativamente en la construcción de este nuevo paradigma.

## Resultados del análisis documental y las encuestas

En el proceso de búsqueda de información sobre la determinación 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 la encuesta #1.

#### **Análisis documental**

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 una de las organizaciones expresa un valor relacionado con la variable medioambiental.

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 la cultura organizacional.

#### **Resultados de la encuesta #1**

Para el procesamiento de los datos se aplicó la estadística descriptiva, a través del cálculo de la frecuencia relativa, como un estadístico diferenciador en el análisis de los resultados, la relación de éstos se ofrece a continuación:

- Se manifiesta la participación, como un valor deseado, aproximadamente en un 77% de las organizaciones, sin embargo no está presente en los valores percibidos.
- La existencia del valor de la profesionalidad con un alto por ciento de repetición como percibidos y deseados (61,5%).
- La escasa presencia de valores asociados al uso y conservación del patrimonio cultural y natural.

El empleo de estas dos vías de análisis (documental y encuesta), posibilitó concluir que:

- Se aprecia una 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.

- Aunque la zona tiene 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**.

#### **Resultados de la encuesta #2**

Para diagnosticar el nivel de conocimientos básicos que tienen los directores y subdirectores, vinculados a la actividad turística, sobre el turismo sostenible, se aplicó una encuesta al 100% de la población objetivo; de la misma se pudo apreciar que las personas implicadas, en su mayoría, tienen un escaso conocimiento de un grupo de concepciones acerca del turismo sostenible, sus principios y valores, cuestiones claves para poder desarrollar una cultura turística para la sostenibilidad en las entidades y solamente demuestran conocer acerca de las necesidades que satisfacen los turistas cuando visitan la localidad, a partir de una oferta propuesta.

Además, estos resultados son los principales argumentos que justifican la aplicación de una estrategia metodológica para el desarrollo de los referidos valores, con lo cual se contribuiría a cerrar la

brecha que existe, entre los valores de la cultura actual y aquellos que se requieren desarrollar, para contribuir a la aproximación a un modelo turístico sostenible.

#### **Estrategia metodológica para el desarrollo de los valores que demanda una cultura organizacional en el turismo sostenible**

**E**l propósito esencial del diseño de esta estrategia metodológica es que sea utilizada como un instrumento de valoración y apoyo en la construcción de un modelo que responda a los principios del turismo sostenible, para lo cual se requiere tener en cuenta, como presupuestos básicos para llevar a vías de hecho la misma, los siguientes:

- Clarificar los niveles de subordinación y coordinación, con una visión de desarrollo local, en función de que el CAM<sup>4</sup>, a partir de las facultades de que está investido, lidere las acciones que se proponen en la estrategia metodológica en cuestión.
- La integración de todas aquellas organizaciones, que tienen vínculo directo e indirecto con la actividad turística.
- La autorreflexión, mediante el trabajo grupal y la discusión colectiva de todos los directivos de las entidades vinculadas a la actividad turística, para la aprehensión y desarrollo de los valores de la cultura organizacional, en función del objetivo a alcanzar.
- Que las sesiones de discusión colectiva y

<sup>4</sup> CAM: Consejo de la Administración Municipal.

autorreflexión grupal sean facilitadas por un sólido liderazgo cohesionador, asumido en un principio por el órgano de gobierno local (CAM), y posteriormente por una dirección colegiada, subordinada a éste, representada por las diferentes organizaciones de la localidad.

- Que la implementación de la estrategia metodológica se vea, como un proceso continuo de desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible, por parte de todos los implicados.

- Por último, desarrollar un seguimiento y evaluación constante de los impactos que se produzcan en el desarrollo de los valores propios de la cultura que se analiza, con el propósito de introducir las medidas preventivas, y correctoras que resulten necesarias, para lograr la aproximación al modelo turístico sostenible.

La estrategia se concibió mediante el desarrollo de cinco componentes estructurales que se describen a continuación:

#### **I- Objetivo general de la estrategia metodológica:**

Contribuir al desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el turismo sostenible.

#### **II- Objeto de la estrategia metodológica:**

Los directivos de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, los cuales con su métodos y accionar cotidiano, desde su posición de liderazgo, logran transmitir la filosofía de determinados valores, a los colectivos que están bajo su responsabilidad, lo que debe

contribuir a la conformación de una cultura organizacional propia del destino, razón por la cual la propuesta que se expone en este apartado, va dirigida a este segmento.

#### **III- Responsable de la implantación y control de la estrategia metodológica:**

El modelo de turismo sostenible se debe proyectar inicialmente a escala local, por lo que toda acción que se instrumente, en función de alcanzar un acercamiento al mismo, tendrá que estar concebida dentro de la estrategia de desarrollo de la localidad. De este modo, el responsable de la implantación y control de la estrategia metodológica, debe ser el Consejo de la Administración Municipal (CAM), por ser la máxima autoridad ejecutiva, apoyado en una comisión temporal de trabajo y el grupo gestor, ambos creados para este fin.

#### **IV- Fases de la estrategia metodológica**

##### **Fase I. Sensibilización**

**Definición:** Entendida como la acción de despertar el interés y los sentimientos de los implicados en la actividad turística, para llevar a cabo el cambio en el comportamiento y formas de actuación, que contribuyan a facilitar el avance en la implantación del modelo turístico sostenible.

**Objetivo particular:** Lograr la concienciación en los directivos de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, de cuáles son las oportunidades y barreras fundamentales que limitan el avance hacia un modelo de turismo sostenible en la zona objeto de estudio y la relación que estas tienen con los valores de la cultura

organizacional actual, mediante un proceso de autodiagnóstico de la situación.

#### **Pasos:**

##### **1. Convocatoria a directivos vinculados a la actividad turística.**

##### **Acciones y Procedimiento:**

1. Determinación de las organizaciones vinculadas a la actividad turística en la zona objeto de estudio.
2. Convocatoria a un encuentro de autodiagnóstico sobre las potencialidades y barreras que limitan el avance hacia la implantación de un modelo de turismo sostenible.
3. Creación de las condiciones necesarias para el desarrollo del encuentro.

##### **2. Análisis de la situación actual con respecto a las potencialidades y barreras que limitan el avance hacia la implantación de un modelo de turismo sostenible**

##### **Acciones y procedimientos:**

1. Proceso preliminar de capacitación sobre temas de turismo sostenible.
2. Autodiagnóstico.
3. Determinación de causas.
4. Búsqueda de alternativas.

Una vez que se despierte el interés y se logre implicar a los participantes en el proyecto, se da paso a la fase II, independientemente de que la fase I se mantendrá como un proceso permanente.

##### **Fase II. Enculturación**

**Definición:** Es un proceso sistemático y sistémico de aprendizaje de novedosos conocimientos acerca del

turismo sostenible, con el desaprendizaje de viejas concepciones y modos de actuación con respecto a esta actividad, a través del cual los implicados desarrollan nuevas creencias y valores, lo que propicia la transformación de la cultura organizacional actual, por otra, que contribuye a facilitar el acercamiento al modelo previsto.

**Objetivo particular:** Lograr que los directivos de las organizaciones vinculados a la actividad turística, se apropien de las creencias y valores asociados a la nueva cultura organizacional requerida para avanzar hacia la implantación del modelo de turismo sostenible en la zona objeto de estudio, mediante un proceso de capacitación y autorreflexión en la actividad grupal.

## Pasos

### 1. Talleres de capacitación sobre aspectos relativos al turismo sostenible y su gestión.

#### Acciones y procedimientos:

1. Creación del grupo gestor.
2. Determinación y selección de los agentes facilitadores<sup>5</sup> del proceso de enculturación.
3. Organización y desarrollo de talleres sobre aspectos teóricos del turismo sostenible.
4. Organización y desarrollo de talleres sobre instrumentos de gestión ambiental.

<sup>5</sup> Agentes facilitadores del proceso de enculturación: son aquellos especialistas en las distintas temáticas relacionadas con los talleres de capacitación, que se desarrollarán en la fase II, en correspondencia con las necesidades de los directivos.

5. Determinación colectiva de los indicadores de sostenibilidad y diseño de sus criterios de medida, acordes con la problemática de la zona objeto de estudio.

#### Sugerencias para la acción:

- En el proceso de desarrollo de esta acción, los implicados deben ser conocedores de la problemática del sitio y sus causas, ya que problemas similares en destinos diferentes, pueden tener criterios de medida no coincidentes.
- La propuesta inicial de indicadores y criterios de medidas determinadas por los factores implicados, debe ser sometida a un proceso de enriquecimiento y perfeccionamiento, a través de la consulta con especialistas entendidos en la materia.
- En la selección de los indicadores, a partir de la fuente seleccionada, se pueden presentar dos situaciones: que existan indicador/es que no estén asociados a ningún problema y por tanto no haya que seleccionarlo/s; la otra puede estar dada, en que existan problema/s que no estén asociados a ningún indicador/es, por lo que será necesario diseñar uno/s nuevo/s.
- Dentro de una de las funciones del grupo gestor debe estar la creación de la base de datos, para el monitoreo de los criterios de medida.
- Apoyo en los medios de difusión.

### 2. Talleres de capacitación sobre Dirección por Valores (DPV).

#### Acciones y procedimientos:

1. Organización y desarrollo de talleres sobre aspectos teóricos de la DPV.

2. Determinación grupal de las creencias y valores asociados a la cultura organizacional para el turismo sostenible en la zona objeto de estudio.

#### Sugerencias para la acción:

- En el proceso de determinación grupal de las creencias y valores se deben realizar las siguientes actividades:
  - Determinar cuáles son los valores existentes en la actualidad en la zona (declarados o no en las estrategias de cada organización) y que tienen relación con una posible cultura organizacional para la sostenibilidad turística;
  - Analizar qué valores de los actuales (declarados o no en las estrategias de cada organización) constituyen barreras al desarrollo de la referida cultura;
  - Plantear qué nuevos valores son necesarios desarrollar desde el enfoque de sostenibilidad turística; y
  - Formular y reformular, para los nuevos y ya existentes valores, las normas de conductas asociadas al desarrollo de la cultura objeto de estudio.
- Una vez determinados los valores que los implicados consideran debe trabajarse para su desarrollo y consolidación, con la definición de sus normas de comportamiento, para una mayor clarificación y enriquecimiento de los mismos, se deben someter a la consulta de especialistas en formación de valores y en cuestiones de turismo, medio ambiente y sostenibilidad.

3. Establecimiento de la vinculación de los valores determinados, con los indicadores de sostenibilidad seleccionados para la zona objeto de estudio.

### **3. Definición de proyecciones y acciones para lograr el alineamiento.**

#### **Acciones y procedimientos:**

1. Determinación, por cada una de las organizaciones, de las proyecciones y acciones particulares para el desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional, en el turismo sostenible.

Para lograr la alineación de todos los miembros de la organización, en función de asumir un comportamiento coherente con los valores que se están promoviendo y compartiendo, los dirigentes, portadores de éstos, deben:

- Implementar en sus organizaciones, lo que Díaz Llorcas (2006) denomina "Estrategia de Valores", enfatizando fundamentalmente en su etapa 5; y
- Evaluar periódicamente el desarrollo de estos valores, a partir de la conducta cotidiana de los miembros y el comportamiento en los resultados de los criterios de medida de los indicadores de sostenibilidad, asociados a los primeros.

Por tanto, en esta acción el grupo gestor encomendará a los representantes de las diferentes organizaciones implicadas, la determinación de las proyecciones y acciones que en cada una de ellas llevarán a cabo, para el desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional en el turismo sostenible, las que se debatirán en sesión plenaria, facilitada por el grupo gestor.

2. Proceso de desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el turismo sostenible, en cada organización.

A partir de este momento, se iniciará el proceso previsto para el avance en el alineamiento y desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el turismo sostenible, en cada organización vinculada a la actividad turística en la localidad, el cual será periódicamente autocontrolado por la dirección de la organización y fiscalizado por el grupo gestor, los que pueden utilizar para la evaluación, los resultados obtenidos en los criterios de medida asociados a los indicadores de sostenibilidad establecidos, así como, la observación directa de la conducta y desempeño de los trabajadores y sus dirigentes.

Durante este período los dirigentes deben demostrar la aprehensión de los valores propios de la cultura organizacional, definidos por ellos, a través de su conducta diaria, donde pongan de manifiesto la coherencia entre lo que piensan, dicen y hacen, irradiando a los demás las normas de comportamiento esperadas, a partir de su desempeño.

3. Apoyo de los medios de difusión.

### **Fase III. Consolidación**

**Definición:** Se refiere a un proceso sistemático de afianzar los valores que se están desarrollando, asociados a la cultura organizacional para el turismo sostenible.

**Objetivo particular:** Garantizar la consolidación de

los valores asociados a la cultura organizacional para el turismo sostenible, en los directivos de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, mediante un proceso continuo y sistemático de retroalimentación y capacitación.

#### **Pasos**

##### **1. Análisis periódico de la situación para constatar avances y aspectos a mejorar**

#### **Acciones y procedimientos:**

1. Convocatoria a los directivos de las organizaciones vinculadas a la actividad turística.
2. Presentación por cada organización de la valoración del estado anterior y presente, con respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el turismo sostenible, a partir de la evolución de los criterios de medidas de los indicadores de sostenibilidad, asociados a los respectivos valores.
3. Valoración, por parte del grupo gestor, del nivel de desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el turismo sostenible, en cada organización objeto de análisis, a partir de la evolución de los criterios de medidas de los indicadores de sostenibilidad, asociados a los respectivos valores.

##### **2. Apoyo metodológico y capacitación sobre desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el turismo sostenible.**

#### **Acciones y procedimientos:**

1. Determinación colectiva de las necesidades actuales, en correspondencia con el

autodiagnóstico y la valoración del grupo gestor, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el turismo sostenible.

2. Desarrollo de actividades de capacitación, en función de satisfacer las necesidades actuales de cada dirigente, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el turismo sostenible.

En un proceso de iteración al paso 1 y 2 de la fase II, el grupo gestor organizará el desarrollo periódico de actividades de capacitación, en función de satisfacer las necesidades actuales de cada dirigente, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el turismo sostenible.

### 3. Intercambio de experiencias.

#### Acciones y procedimientos:

1. Coordinación de actividades de intercambio de experiencias con otras zonas de similares actividades.
2. Desarrollo de intercambios.

#### V- Sugerencias de los autores

- ✓ La estrategia metodológica para el desarrollo de los valores debe estar insertada, como una acción específica, dentro de la estrategia de desarrollo de la localidad, para que sea controlada y evaluada por el CAM.
- ✓ La Sensibilización (fase I), resulta de gran importancia en esta estrategia, ya que sienta las bases para el desarrollo exitoso de las fases siguientes, por lo que la misma requiere que sean los propios directivos los

que comprendan que las conductas asumidas hasta ahora tienen de fondo un problema ético – económico y que el reto es lograr un cambio de actitud, para mejorar su imagen corporativa, donde la visión tradicional sobre la actividad turística se debe transformar desde una nueva perspectiva, en la que se establece un equilibrio entre las variables naturales, socio-culturales y económicas.

- ✓ La fase I debe ser continua, por lo que está presente en las restantes, a partir de: que la sensibilización está asociada a la motivación y ésta como proceso psicológico debe ser continuamente estimulada; la permanente y natural renovación de los directivos de las organizaciones; y la incorporación constante de nuevos elementos, al proceso de desarrollo de los valores.
- ✓ La propuesta de pasos, acciones y procedimientos formulados en cada fase, está abierta a un perfeccionamiento continuo, de acuerdo a las peculiaridades del entorno en que se va a aplicar, en función de alcanzar el propósito general planteado.
- ✓ En la aplicación de la estrategia se debe producir un proceso cíclico e iterativo entre los pasos de la fase tres y dos, donde se proponga, se controle y se alcance niveles cada vez superiores en el desarrollo de los valores previstos.
- ✓ Las actividades de capacitación resultan una alternativa, en el desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para la sostenibilidad

turística, lo cual no excluye la posibilidad de que los implicados en el proceso puedan adoptar nuevas iniciativas, según la meta propuesta.

- ✓ Los clientes principales de la estrategia metodológica, son los directivos principales de las organizaciones vinculados a la actividad turística, pero no se debe obviar, en el mediano y largo plazo, la preparación de las reservas de éstos.

### Conclusiones

1. El análisis de la bibliografía consultada conduce a reflexionar que para el acercamiento a un modelo de turismo sostenible, es necesario desarrollar un nuevo tipo de cultura organizacional, que asuma la dimensión del destino, a la que los autores denominan “**Cultura Organizacional para el Turismo Sostenible**”.
2. La realización del diagnóstico en la zona de Viñales permitió concluir que: aunque la zona objeto de estudio posee una alta vocación para la modalidad 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**, lo que incide de manera negativa en la definición del papel que les corresponde, dentro del proceso formativo inherente a la referida cultura.
3. El diseño de una estrategia metodológica, para el desarrollo de los valores



asociados a una cultura organizacional en el turismo sostenible, dirigida a los directivos vinculados a esta actividad, estructurada en tres fases (Sensibilización,

Enculturación y Consolidación), que a su vez contienen un conjunto de pasos, acciones y procedimientos, contribuirá como una herramienta de

valoración y apoyo, a solucionar el problema científico que se plantea en el párrafo anterior.

**Bibliografía**

1. **Batista Tejeda, N.** (2001). "Concepción metodológica de educación en valores para su diseño curricular en las carreras de Ciencias Técnicas". Tesis doctoral. ISPJAE.
2. **Díaz Llorca, C.** (2006). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores. Serie Management. Edit. Balcón. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, Ciudad de la Habana.
3. **García, S. y S. Dolan.** (1997). La dirección por valores. Macgraw-Hill Inteamericana. España. S.A,
4. **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. Tesis Presentada en opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río.
5. **Robbins, S.** (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición. Prentice Hall. Méjico.
6. **Schein, E. H.** (1988). La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona

---

<sup>i</sup> Trabajo presentado en febrero de 2009. Aprobado por el Comité Editorial en abril de 2009.