

## **XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

### **La identidad y cultura organizacional a partir de la implementación de prácticas turísticas sostenibles. Caso: Paipa Tours**

Mesa Temática: Vida simbólica, poder y género

Modalidad: Investigación en Proceso

Héctor Jaime Martínez Góez<sup>1</sup>

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa<sup>2</sup>

Johan Sebastián Gómez Gómez<sup>3</sup>

Nacionalidad Colombianos

Teléfono:444 5611 Ext 147

Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Dirección Carrera 78 # 65 – 46 Medellín - Antioquia

Código 57- 4

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

---

<sup>1</sup> Docente Titular de Planta, hector.martinez@colmayor.edu.co

<sup>2</sup> Docente Asociada de Planta, lizeth.sepulveda@colmayor.edu.co

<sup>3</sup> Docente de Cátedra, johan.gomez@colmayor.edu.co

## **La identidad y cultura organizacional a partir de la implementación de prácticas turísticas sostenibles. Caso: Paipa Tours**

### **Resumen**

El crecimiento del turismo tanto emisor como receptor en Colombia ha incluido a nivel mundial un crecimiento de manera exponencial año tras año, y uno de los prestadores de servicios turísticos que ayudan en gran parte a dinamizar la economía que gira alrededor del turismo son las agencias de viajes. No obstante, la gran mayoría de ellas no se encuentran certificadas en sostenibilidad, ya que solo el 4,4% llevan a cabo la práctica sostenible en Colombia.

Ante esta problemática, se encuentra un prestador de servicios turísticos que puede servir de ejemplo o modelo a replicar por parte de ese gran número de agencias que son ajenas a la práctica sostenible en el turismo, y es la agencia de viajes Paipa Tours, ubicada en el Departamento de Boyacá y que obtuvo el premio Nacional de Sostenibilidad en el año 2018 por parte del Ministerio de Industria y Comercio del país. Como caso de estudio, se pretende en esta investigación en proceso, indagar o construir su identidad organizacional a partir de su cultura, interpretando tanto a nivel macro y micro su cultura organizacional, y de igual forma interpretar el patrón del discurso simbólico y de significados compartidos que configura su identidad organizacional a partir de la implementación de las prácticas turísticas sostenibles. Por lo tanto, este artículo consta además del marco teórico y la metodología, de los resultados preliminares de análisis de identidad a partir del análisis contextual de cultura a nivel externo y las conclusiones preliminares respectivas.

### **Palabras clave**

Cultura organizacional, agencias de viajes, sostenibilidad

## **Problema de Investigación**

La dinámica del turismo en Colombia se sigue posicionando como un gran aportante a la economía, las cifras en las llegadas de visitantes a nuestro país y el flujo de colombianos que viajan al exterior lo demuestran las estadísticas. En efecto, según datos del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, el turismo receptivo en Colombia se incrementó en un 10.4% más con relación al año 2017 (ANATO, 2019); igualmente, con relación al turismo emisor, la tendencia muestra una cifra de 3.920.000 de turistas extranjeros en Colombia.

Esta dinámica del turismo ha sido jalonada fundamentalmente por los prestadores de servicios turísticos, concretamente las agencias de viajes mayoristas, operadoras y de turismo que suman en Colombia alrededor de 6304 agencias activas según datos de Confecámaras (2019), no obstante ante este crecimiento exponencial del turismo en el país, estos prestadores de servicios turísticos en su inmensa mayoría no se encuentran certificados en la norma de sostenibilidad NTS TS-003:2007, es decir, 6.026 agencias de viajes representada en un porcentaje del 95.6% y que solo 276 agencias de viajes en Colombia representada en la cifra de 4.4% se encuentran certificadas en sostenibilidad. (Mincit, 2018).

Es de resaltar que la sostenibilidad se ha convertido en los últimos años para todo tipo de organización como el cuarto objetivo básico organizacional debido a la problemática mundial que gira alrededor de la afectación del medio ambiente y la

degradación de los actividades económicas y sociales que giran en torno a las dinámicas empresariales, y dentro de ellas se encuentran las organizaciones prestadoras de servicios turísticos y que para fines de esta investigación se enfocará concretamente como caso de estudio la agencia de viajes Paipa Tours, ubicada en el Municipio de Paipa, Departamento de Boyacá. Esta organización obtuvo el Premio Nacional de Turismo para prestadores de Servicios Turísticos Sostenibles en el año 2018 por parte del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en Colombia; debido al compromiso con la calidad y su certificación en turismo sostenible, ya que promueve las culturas locales y apoya a otras empresas del sector para su formalización e implementación de los procesos de sostenibilidad y turismo responsable.

Dado lo anterior, se propone como tema de investigación la construcción de identidad organizacional a partir de la cultura de esta agencia de viajes que gira su accionar conforme a las premisas de la sostenibilidad. En este sentido, se concibe la construcción de identidad a partir del análisis de la cultura organizacional tanto a nivel micro como a nivel macro, y de igual forma se interpretaría el patrón del discurso simbólico y de significados compartidos que configura la identidad organizacional de este prestador de servicios turístico sostenible.

De manera que, esta investigación pretende contribuir al estudio de las pequeñas empresas turísticas sostenibles desde la perspectiva de la organización turística especialmente las agencias de viajes y de los estudios organizacionales. La identidad organizacional ha sido elemental para observar las diferencias que hace

singular a este tipo de organización que interactúa con otros actores, generando y recreando sentidos que se construyen intersubjetivamente desde la mirada de la sostenibilidad y máxime al ser reconocida por el Premio Nacional de Turismo en la categoría de prestadores de servicios turísticos sostenibles.

Adicionalmente, este estudio contribuiría a detallar la identidad y cultura organizacional de este prestador de servicio turístico como caso de estudio, que estimularía al resto de agencias de viajes del país a certificarse o llevar a cabo la práctica sostenible al tener como referente la identidad organizacional de una pequeña organización turística que practica la sostenibilidad en el ramo de las agencias de viajes.

De acuerdo a lo anterior y para los fines de interrogantes del estudio, se derivan las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo se establece la relación entre sostenibilidad, identidad y cultura organizacional en la agencia de viajes?, ¿cuál es el papel del discurso simbólico y de significados compartidos en la construcción de identidad organizacional? Estos interrogantes generan un par de interrogantes generales: ¿cómo se construye la identidad y cultura organizacional en la agencia de viajes a partir de la práctica de turismo sostenible?, ¿cómo se llevan a cabo los procesos de construcción de identidad a partir del análisis de cultura organizacional como variable externa, interna y como perspectiva simbólica?

Por tanto, se espera finalizando el estudio se genere respuesta a los anteriores

interrogantes mediante la descripción de la construcción de identidad organizacional a partir del análisis de su cultura para encontrar las motivaciones, aspiraciones, valores, el discurso simbólico de significados compartidos en esta agencias de viajes, que se la juega por la sostenibilidad y que podría ser referente o modelo a replicar por el resto de agencias de viajes que aún no se han certificado en sostenibilidad en Colombia.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Describir la construcción de identidad y cultura organizacional a partir de la implementación de la práctica sostenible.

### **Objetivos específicos**

- Concebir la construcción de identidad organizacional con base en el análisis contextual de cultura a nivel macro
- Elaborar la construcción de identidad colectiva a partir del análisis cultural (individual y grupal) a nivel micro interno.
- Interpretar el patrón del discurso simbólico y de significados compartidos que configura su identidad organizacional.

## **Revisión de Literatura**

La investigación en curso tiene una aproximación teórica centrada en la identidad organizacional, cultura organizacional y sostenibilidad que servirán de base teórica para el desarrollo de los objetivos de investigación y la elaboración de los instrumentos de investigación.

En primer lugar, **la identidad organizacional** como constructo teórico principal del estudio propuesto, como concepto ha sido ampliamente estudiado en el estudio de las organizaciones desde diversas perspectivas teóricas, comenzando con el contexto de la realidad social, la identidad se encuentra como un concepto “poliforme que se interrelaciona para dar explicación a diversos fenómenos sociales, siendo un concepto imprescindible por su poder heurístico, analítico y desmitificador” (Dubet, 1989, p. 520). Ya en el campo de las organizaciones la utilidad que se observa, “se acerca a las prácticas simbólicas que recrean el orden cultural que los sujetos crean y recrean en sus acciones demarcadas en un espacio y tiempo” (Giménez, 2002, p. 35).

Ahora desde el punto de vista de la visión constructivista Giménez (2002) “propone comprender el concepto a través del conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todo ello dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado” (p. 41). Comprendiendo esta definición, se observa para fin de esta investigación, el caso de estudio señalado

que de cierta práctica social, ambiental y cultural se distingue en el sector de las agencias de viajes en Colombia a partir de una identidad que gira conforme a la practica sostenible.

Para Albert y Whetten (1985) “la identidad organizacional involucra un significado de autoreferenciación, los interrogantes sobre ¿quién soy? Y ¿quiénes somos? Conllevan a la esencia de la identidad en los diferentes niveles de análisis” (p. 265). En este sentido para Corley y Gioia (2003) “A nivel organizacional la identidad captura aquello que dá sentido y significado a sus miembros, es una autorreferenciación en donde el yo es el colectivo. Esta autorreferenciación puede ser tácito o explícita, propia o cedida o estar más o menos presente en los individuos” (p. 621).

Para este estudio, es importante diferenciar la identidad organizacional de la identidad corporativa, mientras que la identidad organizacional es una autoreferenciación que permite acercarse a entender ¿quiénes somos?; la identidad corporativa o la imagen corporativa se enfoca en una noción de aspectos relacionados con la identidad para audiencias externas tal y como la expresan Gioia, Schultz y Corley (2000). En este sentido, la identidad organizacional es definida por Ashforth y Mael (1989) “como aquel que define el proceso por el cual los individuos llegan a relacionar su propia definición o propio concepto con sus percepciones de la organización” (p. 31). En consecuencia se observa que la identidad corporativa esta enfocada a la imagen de la organización hacia los públicos externos, en tanto,



que la identidad organizacional se comprende como la percepción común mantenida que tienen los miembros de una organización sobre ¿quiénes somos? y que influye en su accionar empresarial a través de una interiorización tácita o explícita.

En segundo lugar se tendrá en cuenta como constructo teórico la **cultura organizacional**, este aspecto será la base para comprender la identidad organizacional a partir de la cultura de la organización. Para el antropólogo Geertz (1973) “la cultura es tan importante para el hombre, como el hombre para la cultura. Si la conducta del hombre no estuviera dirigida por estructuras culturales (sistemas organizados de símbolos significativos: lenguaje, arte, mitos, rituales, etc) este sería virtualmente ingobernable; sería un puro caos de actos sin finalidad y de estallidos de emociones, de suerte que su experiencia sería virtualmente amorfa” (p. 51).

Por otra parte, Smircich (1983) “considera la cultura como metáfora, asumiendo que la cultura no es algo que la organización tiene, sino algo que la organización es. La organización como cultura solo existe como tal en y no al lado de las estructuras organizacionales formales, sistemas administrativos, tecnologías o estrategias” (p. 24). De esta definición se puede interpretar la diferencia entre cultura organizacional y cultura corporativa, en este sentido, la cultura corporativa se asume como una herramienta funcional, mediante la cual los administradores pueden influir en el curso de las organizaciones. Smircich (1983) precisa “que la tarea a la que se enfrentan los administradores individuales en encontrar formas de usar las historias,

las leyendas y otras formas de simbolismo en sus situaciones específicas, para sus propios fines particulares” (p. 31).

De manera que para tener en cuenta en el estudio se considera la cultura organizacional y no la cultura corporativa que es de índole instrumental, así que la cultura organizacional según Rendón (2003) se caracteriza por ser de naturaleza informal, poco visible y difícil de identificar fuera del propio ámbito en el que se desarrolla; se refiere al sentido que los miembros de una organización les dan a sus acciones en el contexto de la vida cotidiana.

Se agrega que la cultura organizacional es influenciada por el contexto, y en este orden de ideas, Sahlins (2009) enfatiza que “la forma misma de la existencia social de la fuerza material es determinada por su integración al sistema cultural” y agrega que “las fuerzas materiales por sí mismas carecen de vida, necesitan de las coordenadas del orden cultural” (p. 57). En este aspecto las organizaciones son un sistema socio-técnico y que para que lo técnico-material funcione requiere del esfuerzo humano que lucha por unos propósitos que son soportados por una cultura propia de la organización.

El tercer elemento conceptual se refiere a la **sostenibilidad**, que para esta investigación con el caso de estudio señalado, se enfoca en una pequeña organización que fue premiada en la categoría de sostenibilidad por parte del Ministerio de

Industria Comercio y Turismo en Colombia, en efecto, la sostenibilidad para los autores Enríquez, Uribe, Nieto y Rodríguez (2015)

“hace parte de un principio normativo que epistemológicamente, implica conocer las posibilidades y límites de las reformas estructurales para mantener las formas de acumulación y funcionamiento del sistema capitalista, lo que implica sostener un crecimiento en los niveles de producción y productividad y del consumo al costo que sea; supeditado a la acumulación de bienes, a la aplicación de la tecnología. La sostenibilidad, trata de conciliar las contradicciones entre la producción que reclama el mercado, ávido de ganancia y la explotación y sobreexplotación sostenida de la naturaleza, es decir, tratar de conciliar el antagonismo: la degradación de la naturaleza con el desenfrenado crecimiento económico” (p. 9).

Para Cohen Anitúa (2006) “la sostenibilidad se refiere al aspecto endoestructural del sistema de que se trate, lo que ha de permanecer firmemente establecido, asentado, fijo, inalterable, inamovible” (p. 51). Con estas dos últimas acepciones sobre sostenibilidad, nos indica que las acciones empresariales de una organización trata de conciliar en la medida de lo posible, -así sea con el uso de tecnologías- con evitar o mitigar la degradación de la naturaleza; es decir la sostenibilidad indicaría que hace parte de un sistema como tal, y en el caso de una pequeña organización para permanecer y sobrevivir sosteniblemente realiza acciones internas para competir responsablemente con relación a los públicos de interés.

Igualmente, se debe considerar la conceptualización de la sostenibilidad en torno al turismo, en efecto, el **turismo sostenible** es definido por Ceballos-Lascuráin (1998) como “aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consiste en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que pueda encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural, y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales” (p. 29)

En suma, el constructo teórico para la investigación se sustentará básicamente en las siguientes acepciones: identidad organizacional, cultura organizacional y sostenibilidad; haciendo énfasis que no se abordarán los conceptos de cultura corporativa, imagen corporativa o de reputación ya que no se pueden enmarcar o asemejar al concepto de cultura organizacional tal y como se explican en los anteriores párrafos.

No obstante, conviene subrayar que el constructo teórico se enmarcará de manera congruente con los objetivos y la metodología con base en tres ejes teóricos: primero, la cultura organizacional como variable externa, que como concepción teórica se vincula con la práctica sostenible; segundo, la cultura organizacional como variable interna, en donde la estrategia, la estructura, las relaciones humanas, las relaciones de poder y las prácticas socio-culturales están

ligadas a la práctica sostenible; y el tercer eje, es la identidad y la cultura organizacional como perspectiva simbólica, que abarca el discurso simbólico, los significados compartidos y los artefactos culturales.

**La cultura organizacional como variable externa.** A manera del pensamiento sistémico que es definido por Senge (2012) “es una forma de ver el todo, la interrelación de las cosas. Significa ser consciente de que algo que se hace hoy y aquí puede tener efectos (quizá negativos) en otro sitio y algún tiempo después, comprender y usar la estructura” (p. 25). De esta forma, se considera que cultura y organización tienen una estrecha interrelación como acepciones o nociones a partir del análisis de la cultura organizacional como variable externa.

En efecto, la organización interpretándola metafóricamente como un organismo hace parte de una ecología en la que según Sahlins (2009) “las presiones selectivas ejercidas sobre los organismos por las condiciones externas, no son desconectadas del desempeño teleonómico (regulación interna) característico de la especie. Estos organismos interactúan de forma distinta con las condiciones exteriores. El organismo elige en parte determinando la índole y la presión selectiva que el organismo soporta” (p. 57).

Según lo anterior, Sahlins (2009) dice que la acción de la naturaleza se despliega en los términos de la cultura y que se encarna en un significado y que las finalidades y las modalidades de producción provienen de las coordenadas del orden

cultural. La agencia de viajes como caso de estudio en esta investigación, por ejemplo, se podría suponer que tiene procesos estandarizados para garantizar la calidad de la prestación de sus servicios dado que se encuentra certificada en sistema de gestión de la calidad en la modalidad de sostenibilidad, no obstante, esta empresa necesariamente se supedita al orden cultural de índole local, regional, nacional e incluso global.

En este sentido, esta agencia de viajes obligatoriamente se adapta al orden cultural externo, generando, procesando y aplicando ideas y que según Olavarría (2015) estas versiones de una idea pueden ser traducidas a nuevas estructuras organizacionales, nuevos procedimientos, reglamentos, entre otros, de esta manera una idea es transformada por la acción o interacción colectiva que se hace presente en la vida organizacional al institucionalizarse.

Dicha materialización de ideas implica cambio, tal y como lo expresa Czarniawska (1998) el cambio basado en la dinámica organizacional se entiende como un proceso de traducción de ideas que resulta de una combinación de intenciones, eventos aleatorios y normas institucionales.

Sistémicamente el cambio en una organización se propicia a partir de la generación de ideas que apuntan adaptarse al orden cultural local, regional, nacional o global; lo que podría significar que la cultura propia de la organización puede ser modificada parcialmente o totalmente atendiendo al orden del suprasistema cultural

en el entorno socioeconómico al que pertenece una organización. Lo que puede generar en las organizaciones una nueva dinámica organizacional exigida por el entorno competitivo y que obliga materializar nuevas ideas manifestadas en nuevos procesos y procedimientos, estrategias y estructura organizacional.

Bajo esta premisa, el antropólogo funcionalista Malinowski (1975) describe que “la cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura” (p. 78). De manera que el sistema socio cultural influye en las organizaciones como sistemas abiertos y necesariamente su cultura e identidad organizacional se va acoplando a la dinámica del entorno, según el contexto o particularidad de cada organización.

**La cultura organizacional como variable interna y su vínculo con la sustentabilidad.** Una segunda forma de vincular la cultura y la organización según Smircich (1983) “es que las organizaciones son en sí mismas fenómenos productores de cultura y que se perciben como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, y que como producto derivado, también generan dispositivos culturales distintivos tales como rituales, leyendas y ceremonias” (p. 34).

Al mismo tiempo, la cultura y la organización de las empresas que llevan a cabo la práctica sustentable conlleva a que necesariamente su cultura organizacional sea el estandarte para cumplir con este objetivo básico

organizacional de la sustentabilidad. En efecto, el avance tecnológico y la globalización en el mundo en conjunto con el desarrollo sustentable han generado una nueva perspectiva en el desarrollo de las organizaciones, centrando sus objetivos en generar estabilidad en sus sistemas formales y en cristalizar sus acciones en una nueva conducta de sus miembros (Aguilar, 2003).

Por tanto, las organizaciones como cultura que soporta la práctica sustentable y que a la vez sean exitosas, según Ahmed y Shepherd (2010) “deben buscar nuevas estrategias para generar valor en sus productos y procesos con un enfoque sustentable a través de una cultura que valore la creatividad e innovación de sus miembros” (p. 48). En este sentido, los autores Aubert y De Gaulejac (1993) las empresas han logrado incorporar el ideal organizacional en el inconsciente de los trabajadores administrativos mediante el discurso de la excelencia, la sustentabilidad o la responsabilidad empresarial pretende crear una imagen de cumplimiento y eficiencia lo que ha provocado la adhesión de organizaciones con diversas adscripciones institucionales al mundo de la gran empresa (Montaño Hirose, 2012).

Por otra parte, es importante señalar que el concepto de cultura como variable organizacional interna se encuentran según Smircih (1983) en la literatura del desarrollo organizacional, en efecto, las intervenciones del desarrollo organizacional se dirigen a menudo al subsistema cultural para permitir el cuestionamiento de los valores y las normas bajo las cuales funciona la gente. En



este asunto, las intervenciones del desarrollo organizacional involucra realizar diagnóstico la organización como un todo sistémico como lo plantea Allaire y Firsirotu (1984) para el estudio de la cultura fundamentado en tres unidades: un sistema socioestructural, un sistema cultural y los empleados particulares. Particularmente, en la cultura organizacional como variable interna, y que para interés en la investigación, puntualmente Allaire y Firsirotu (1984) señalan que:

El sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección de reclutamiento y formación, etc.) (p. 88).

**La identidad y la cultura organizacional como perspectiva simbólica.** Esta tercera parte de análisis se propone que internamente la organización se interpreta bajo la perspectiva simbólica, Smircih (1983) una organización como cultura, se concibe como un patrón de discurso simbólico; y en este aspecto se retoma a los autores Allaire y Firsirotu (1984) que precisan que para el análisis organizacional en su componente de cultura organizacional se trabajan los siguientes aspectos:

Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales

(ritos, ceremonias y costumbres); metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura). (p. 95)

Finalmente, se puede interpretar la identidad organizacional a partir del análisis componte de los empleados, que según Allaire y Firsirotu (1984):

Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido...El tipo de relación con el sistema cultural (competencia cultural) y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, puede variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia. (p. 103)

En suma, el análisis de la cultura a partir de la perspectiva simbólica comprenderá los artefactos culturales, y a los empleados de la agencia de viajes, ya que éstos interpretan y comprenden su experiencia a partir de las prácticas de turismo sostenible y que por lo tanto, se genera una parte del moldeamiento de identidad organizacional.

### **Aspectos Metodológicos**

La metodología requerida para el estudio propuesto se fundamenta en el paradigma constructivista y a su vez enfocada en una estrategia de estudio de caso, por lo tanto, tendrá un alcance desde el punto de vista cualitativo cimentado en tres

niveles de investigación: el individuo, la organización y el contexto social.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se propone una investigación cualitativa, como método asociado el estudio de caso debido a las bondades y aplicabilidad que tiene para este tipo de investigaciones; usando como herramientas metodológicas las entrevistas semiestructuradas e informales y la etnografía para los individuos; el análisis evolutivo de la organización, observación no participante y el análisis de entrevistas y documental para toda la organización; y el análisis descriptivo del contexto cultural que rodea el entorno de la organización..

En la Figura 1 se observa la congruencia entre las preguntas de investigación, que surgen del planteamiento del problema, dos preguntas principales y unas secundarias, a partir de allí se construyen y los objetivos general y específicos buscando que éstos den respuesta a los diferentes cuestionamientos.

En la figura 2, se observa la congruencia entre los objetivos, el marco teórico y la metodología; acá se integró los conceptos teóricos con los metodológicos en la construcción de las guías para la recolección de la información primaria como análisis documental, observación participante y entrevista semiestructurada, evaluando las diferentes dimensiones que son enunciadas en la tabla 1, con el fin de dar respuesta a los objetivos general y específicos.

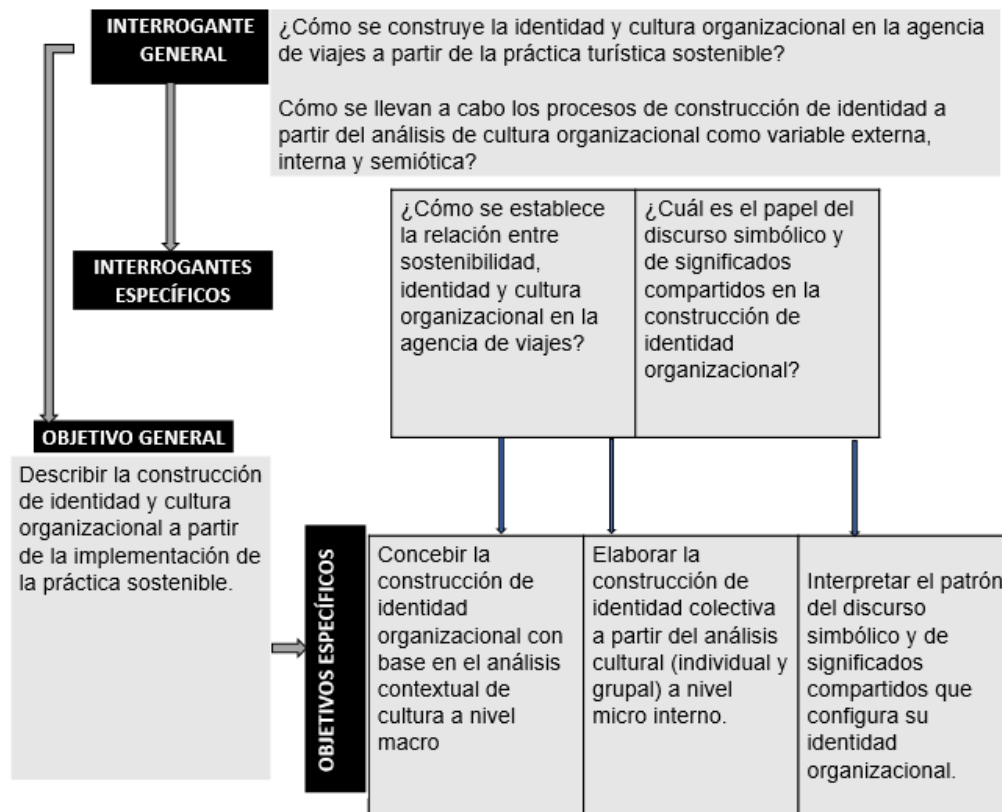


Figura 1. Matriz de congruencia entre preguntas de investigación y objetivos

Fuente: elaboración propia

**ESQUEMA DE CONGRUENCIA OBJETIVOS, MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA**

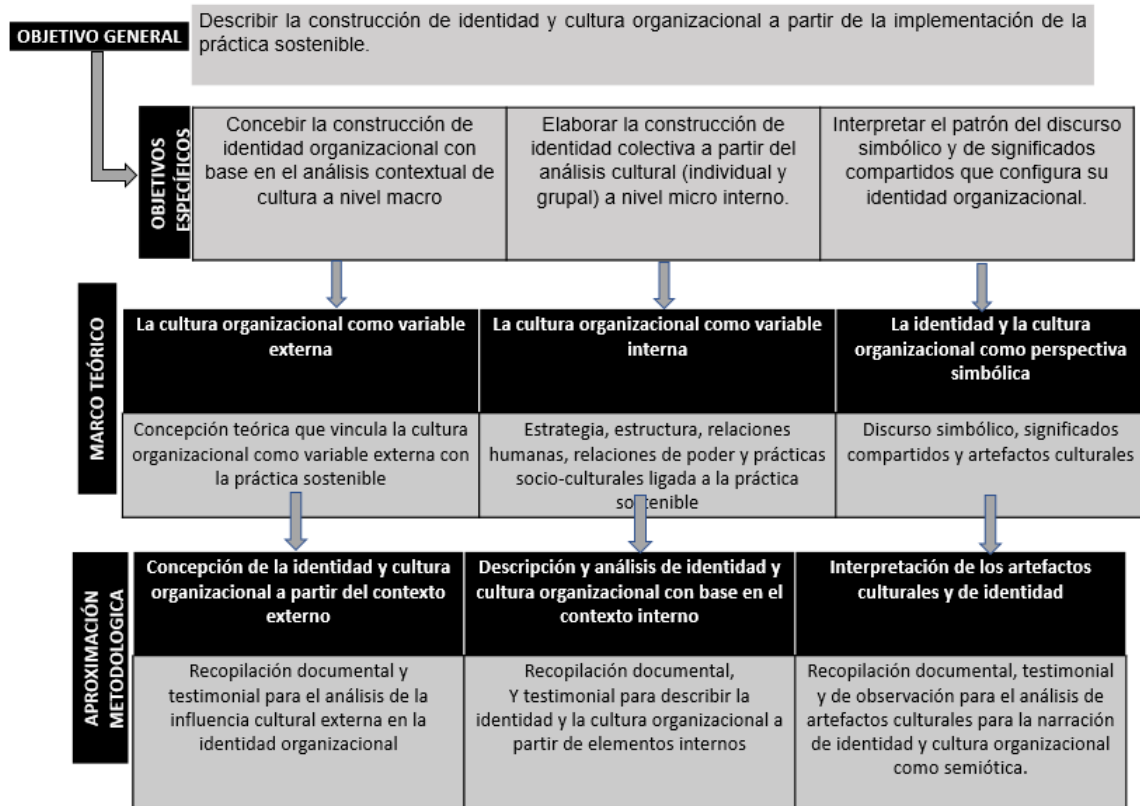


Figura 2. Matriz de congruencia entre objetivos, marco teórico y aproximación metodológica

Fuente: elaboración propia

Para recolectar la información primaria, se diseñó el siguiente procedimiento:

1. Definición de la información primaria requerida. El primer paso en la definición de los requerimientos de la información fue la puntualización de la información secundaria, a partir de la definición de las categorías y niveles de análisis que describen los procesos de la Cultura Organizacional como variables externas.

En la tabla 1, se describe observa las categorías de análisis que surgen a partir del desarrollo teórico de la cultura organizacional como variable externa, la cultura organizacional como variable interna y la cultura organizacional como perspectiva simbólica.

2. Construcción del Instrumento de recolección de información. El paso siguiente fue construir el instrumento para recolectar la información primaria los integrantes de la organización; a nivel de organización de la agencia de viajes Paipa Tour y su grupo de empleados.
3. Definir el instrumento: Se definió que los instrumentos a utilizar análisis documental, observación participante y entrevista a profundidad.

Tabla 1. Categorías y niveles de análisis

<b>Categorías de análisis</b>		
<b>La cultura organizacional como variable externa</b>	<b>La cultura organizacional como variable interna</b>	<b>La identidad y la cultura organizacional como perspectiva simbólica</b>
<b>Niveles de análisis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura local</li> <li>• Cultura regional</li> <li>• Cultura nacional</li> </ul>	<b>Niveles de análisis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Estructura</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Relaciones de poder</li> <li>• Prácticas socio-culturales</li> </ul>	<b>Niveles de análisis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discurso simbólico</li> <li>• Significados compartidos</li> <li>• Artefactos culturales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

La unidad de análisis se enfocará de la siguiente forma: a nivel individual las entrevistas que se aplicarán a cada uno de los integrantes de la organización; a

nivel de organización de la agencia de viajes Paipa Tour y su grupo de empleados; y a nivel social, el contexto, social, ambiental y económico del estudio de caso.

La recolección de la información cuenta con validez de contenido porque se realizó una búsqueda bibliográfica exhaustiva que permite la construcción rigurosa del marco teórico, por tanto, del diseño de categorías y niveles de análisis, que permite a través de las diferentes técnicas de recolección de información en este caso, entrevista, observación participante y análisis documental. A partir de los datos extraídos de las técnicas de recolección de información se analiza y se contrasta con el marco teórico con el fin de concluir y responder a los objetivos propuestos.

### **Resultados Preliminares**

Sobre el análisis de las condiciones del entorno, y la influencia que este tiene en las organizaciones, este documento presentará avances parciales sobre los rasgos de identidad organizacional hallados en las entrevistas realizadas a los líderes de procesos de una agencia de viajes comprometida con la sostenibilidad.

Se identificaron las prácticas definidas en la teoría y evidenciadas en el discurso de quienes en su labor desempeñan un rol fundamental frente a la orientación de una mentalidad sustentable en una organización que es caso de estudio para esta investigación.

Desde la teoría, se realizó una revisión de la literatura sobre el ambiente externo y las organizaciones, además de la cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad. Desde la práctica, se realizaron entrevistas a profundidad con los líderes gerenciales y de calidad de la agencia de viajes Paipa Tours, para conocer el nivel de compromiso de cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa y las personas que allí laboran.

### **Resultados parciales a partir de la concepción de identidad y cultura organizacional considerando la mirada del contexto externo.**

Hoy en día, cuando las empresas compiten en un entorno agresivo y competitivo, en una economía de libre mercado, y hacen esfuerzos por atraer y mantener a sus clientes; construir una identidad organizacional y mantener una imagen corporativa saludable para el negocio, se vuelve un aliado estratégico para sobrevivir en un entorno inestable que se modifica y evoluciona constantemente.

La economía colombiana, a pesar de ser una de las de mayor expectativa de crecimiento en la región, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); es una economía con un ritmo de crecimiento que aún no supera los estándares mundiales que se encuentran por encima del 3.5% según el Foro Económico Monetario (FEM).



Sin embargo, economías emergentes como el turismo, han dado paso al fortalecimiento de una industria de servicios que aporta significativamente al desarrollo económico y social del país, sin desconocer que su desarrollo genera efectos negativos en el medio ambiente debido al uso y explotación de los recursos naturales y culturales.

El gobierno viene avanzando en fortalecer los marcos jurídicos sectoriales con el fin de generar mejores condiciones para el desarrollo turístico responsable, las políticas actuales se han ido adaptando a los lineamientos internacionales sobre la preservación de los valores naturales y culturales de los destinos, y es así como la sustentabilidad ha tomado protagonismo en la gestión empresarial.

### **El caso de Paipa Tours.**

Paipa Tours es una agencia viajes localizada en el municipio de Paipa, departamento de Boyacá, al interior de Colombia. Esta agencia fue reconocida en el año 2018 como Premio Nacional de Calidad a los prestadores de servicios turísticos sostenibles por su compromiso en pro de la calidad y la sostenibilidad en el sector turístico colombiano.

A continuación, se presenta los resultados parciales de un proceso de entrevistas que tiene como intención describir la construcción de identidad y cultura organizacional a partir de la implementación de la práctica sostenible empresarial.

Paipa Tours tiene unos antecedentes que se centran en una tradición familiar alrededor de la industria del turismo, nace hacia 1989 como una sociedad entre un par de amigos que buscaban impulsar el desarrollo turístico del departamento de Boyacá, un destino lleno de historia, paisajes y tradición campesina.

Al indagar sobre ¿Qué atributos caracteriza la agencia de viajes Paipa Tours? El Gerente Comercial (Socio e hijo de fundador) comenta, Verbatim 1: “Nuestra identidad está basada en los principios y valores, la honestidad, sinceridad, respeto, responsabilidad. También está basada en saber, que con lo que hagamos generamos impactos y tratar de que sean positivos siempre, en una relación de gana-gana, por parte y parte, el turista, nuestro equipo de trabajo, la empresa en general, la comunidad y nuestros proveedores. Lo mejor es leerles un poco de la misión empresarial”.

Con lo anterior, se puede apreciar que la empresa basa su proceso de identidad en su planeación estratégica, y conecta sus valores y principios organizacionales con un ejercicio de conciencia, reconociendo que su actividad genera impactos económicos, sociales, culturales y medioambientales en los territorios donde hacen presencia.

El camino de la certificación en sostenibilidad, inicia según la entrevista, en un momento de desconocimiento, un primer momento donde el gobierno nacional informa del obligatorio cumplimiento, motivando a la organización, a cumplir con los estándares definidos por la norma para continuar con su ejercicio de conciencia. Ante esto se les preguntó, ¿Qué características considera usted que han permanecido y han cambiado en la agencia de viajes cuando decide llevar a cabo la práctica sostenible? Verbatim 2: “Ah cambiado, ser más consiente en medir esos impactos, todo el equipo sabe que desde la certificación que tenemos estamos comprometidos con tema. Al final eso hace parte de nuestra identidad”.

Interpretando lo anterior, se puede decir que el compromiso con la sustentabilidad es un principio fundamental de la organización, la motivación de cumplir con la norma, los ha llevado a transmitir a todos los niveles de la organización un interés por la conservación y la protección del negocio y lo más importante, medir esos impactos para tener un control de los mismos en su proceso de desarrollo y que son influenciadas por las condiciones externas.

El reto de crear identidad en una organización, radica entre otros aspectos, en transmitir esas filosofías en todos los niveles jerárquicos. Frente a este aspecto, se le preguntó al Gerente Comercial ¿Cómo bajan esa misión y visión de lo que nos cuentas (sustentabilidad) a todos los empleados de la empresa?, Verbatim 3: “Nosotros tenemos acá reuniones todas las semanas en la gerencia, una que es mas

de desarrollo profesional, destinos turísticos, parte comercial y ventas, procedimientos de calidad es una reunión, y otra cada quince días de equipo, ahí se incluyen más temas como la sostenibilidad, cuidado de la salud de cada uno, ambiente laboral, más temas generales, temas de desarrollo personal que se van a ver reflejados en la empresa, pero que es importante que todos vayamos creciendo. También hay una persona encargada en el tema de sostenibilidad, es algo que también nos aportó la norma, al principio uno se resiste, pero al ver las oportunidades uno dice, tiene que ser así y nos sirve”.

En efecto, la formación y capacitación del personal es un elemento fundamental para crear una cultura organizacional que defina claramente las prácticas cotidianas de la empresa. El equipo de trabajo comprometido y fortalecido puede contribuir a sostener en el tiempo las buenas prácticas, y eso a su vez, se convierte en parte de la particularidad o singularidad de las organizaciones.

Con lo anterior, se indagó sobre ¿Cómo se refleja el grado de motivación, colaboración de los empleados de su departamento o la agencia, como se refleja o se nota? Y el Gerente Comercial respondió Verbatim 4: “Hace como un mes, hicimos una reunión de impacto a la comunidad, y con el tablero dijimos, ¿qué hacemos?, y todo el equipo empezamos a sacar ideas, con quien lo vamos a hacer, niños, comunidades urbanas, comunidad rural, las personas de Venezuela, los hospitales, ideas de todo lado. ¿Que tenemos para poder hacer?, tenemos un equipo,

ganas de trabajar (lo principal, un equipo con ganas), un nombre para hacer las cosas”.

Lo anterior, refleja el grado de motivación, el compromiso de un equipo de trabajo por aportar al desarrollo, no solo económico, sino también social y cultural, en una sociedad donde las necesidades son múltiples, y los recursos escasos. Por eso, las practicas sostenibles no solo deben ser dentro de las organizaciones, sino que deben tener proyección con las comunidades, así se pueden repartir las cargas y aportar en la medida de lo posible, en mitigar problemáticas sociales.

Frente al cuestionamiento ¿Cree usted que existe interés y lealtad por parte de los empleados para el mejoramiento continuo de la empresa y su crecimiento en términos generales?, la Gerencia Comercial plantea Verbatim 5: “En términos generales, creo que está la conciencia del gana-gana, todos ganamos, si a la empresa le va bien, a todos nos va bien”. Sin embargo, no siempre las cosas son fáciles, y los retos siempre están presentes en las organizaciones, sobre todo cuando existen barreras culturales o sociales que deben tener manejo.

Verbatim 6: “en nuestra región falta mucho jalar hacia delante el trabajo en equipo, si preguntan cuál es el mayor defecto de los boyacenses, creo que les van a decir que no saben trabajar en equipo, entonces por eso es un poquito a contracultura porque nosotros tenemos que implementar eso y porque aquí no necesariamente hay esa conciencia que si le va bien al otro, me va bien a mí, pero acá lo que

tratamos de implementar es que es mejor vivir entre gente que le va bien, que gente que no le va bien”.

Lo anterior da paso a generar reflexiones frente a las barreras culturales a las que se enfrentan las organizaciones según múltiples factores; localización geográfica, barreras sociales y culturales, costumbres, hábitos de la población, entre otros. Sin embargo, es función de la dirección construir día a día hábitos que modifiquen estas costumbres para moldear las barreras a su favor y poco a poco construir una identidad que le aporta a la cultura de la organización y en parte al macrosistema socio-cultural al que pertenece.

Frente a lo anterior, se quiso indagar con los responsables o líderes del proceso de sostenibilidad, sobre ¿cuál es la percepción acerca de la agencia de viajes? ¿Cómo se caracteriza la agencia de viajes? ¿Qué atributos tiene a manera de percepción?, con el fin de evidenciar cual es la filosofía que se transmite desde el discurso. Y la respuesta fue la siguiente. Verbatim 7: “Paipa Tour es una empresa familiar, nosotros somos una familia, todos somos colaboradores y todos damos nuestra opinión de mejora continua, todos estamos como muy unidos. Para nosotros las normas, los requisitos, son una oportunidad de mejora continua, una oportunidad de poder colaborar hacia nuestra región, por ejemplo, el sistema de sostenibilidad para nosotros debe ir más allá que solo cumplir un requisito”.

Lo anterior evidencia el grado de compromiso que tiene la agencia de viajes no solo con los requisitos de sostenibilidad, sino además de contribuir con la comunidad o la región en diversos aspectos socio-económicos y ambientales; y en este sentido, se puede recordar a Malinowski (1975) al señalar que la cultura incluye entre otros, aquellos procedimientos técnicos, ideas que tiene una organización como sistema abierto, sin embargo, la institucionalización misional por parte de los fundadores de la empresa puede influir de alguna manera en la capacidad de generar prácticas de identidad y cultura organizacional, tal y como se plasma en la agencia de viajes como caso de estudio.

Completando la anterior aseveración se tiene agrega el Verbatim 7: “somos una empresa fuerte, queremos colaborar, queremos ir mucho más allá, queremos, todos somos comprometidos, toda la parte humana es comprometida con el sistema de sostenibilidad y todos damos nuestra opción de mejora continua, eso es lo que siempre he visto acá y las ideas van llegando de cada uno, no solo mí desarrollo, si no el de cada uno de mis compañeros en pro de seguir esos objetivos”.

Asumir la norma como un compromiso es un reto que se facilita en pequeñas y medianas empresas. Por lo anterior se hizo la pregunta: ¿La estrategias y acciones, en pro de la sostenibilidad, es más bien una reacción a las políticas públicas o una convicción más propia de la agencia de viajes, o ambas? La respuesta, Verbatim 8: “Tiene parte y parte, por qué, porque digamos que ellos me comentaban que

cuando se habló de sostenibilidad decían que toda la parte turística, tenía que cumplir con esta norma, pero no se obligaba a las empresas que para sacar su registro nacional de turismo tenían que cumplir con sostenibilidad, entonces nadie lo tomaba en serio, pero paso a paso se fue dando y no es solo un papel, sino que también podemos generar un impacto positivo en nuestra comunidad”.

Finalmente, en lo que concierne a los factores que contribuyen para generar cultura alrededor de la sustentabilidad, según esta organización, es un acto de voluntad. Un compromiso por parte de la dirección de transmitir una filosofía de responsabilidad compartida con todos los empleados, y no solo con la empresa, sino con el entorno, los clientes, los proveedores, la sociedad y el medioambiente.

### **Conclusiones Iniciales**

Paipa tours es una empresa familiar, con antecedentes similares a muchas organizaciones del sector turístico en Colombia, emergentes, con estructuras organizacionales simples y deseos de generar desarrollo, productividad y bienestar social.

Los valores organizacionales han sido transmitidos a toda la estructura jerárquica de en los diferentes niveles de mando, generando coherencia entre el planeamiento estratégico de la empresa y las practicas sostenibles que van



moldeando una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad.

La voluntad de hacer las cosas bien, no solo por cumplir la norma, sino las ganas de ir mas allá y buscar mitigar los impactos y contribuir con el desarrollo es rasgo característico de la identidad de la empresa, el cual puede servir como una inspiración con otras organizaciones, teniendo en cuenta el bajo índice de empresas en el contexto Colombiano que practican la sostenibilidad.

Los rasgos culturales, sociales, las barreras geográficas, las características de la población, el entorno, entre otros muchos factores, son condicionantes para generar rasgos de identidad y cultura dentro de las organizaciones. Ninguna empresa es perfecta, ninguna formula es precisa, sin embargo, la convicción de la dirección y las ganas de hacer las cosas mejor, y el compromiso del equipo de trabajo, pueden contribuir a generar procesos mas formales de apropiación y para la generación de una identidad en las organizaciones que contribuya a la sostenibilidad del planeta.

Los resultados preliminares que se presentan, son una parte del desarrollo del primer objetivo de la investigación acerca de la concepción de la construcción de identidad organizacional con base en el análisis contextual de cultura que gira alrededor de la agencia de viajes Paipa Tours y su vínculo con la práctica sostenible.

## Lista de referencias

- Aguilar, S. (2003). El principio de integración medioambiental dentro de la Unión Europea: la imbricación entre integración y desarrollo sostenible. *Papers Revista de Sociología*, 77-97.
- Ahmed, P., & Shepherd, C. (2010). *Innovation Management: Context, strategies systems and processes*. New York. New York: Person Educational.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. En S. Albert, & D. Whetten, *Research in organizational behavior* (págs. 263-295). Greenwich.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. En Y. Allaire, & M. Firsirotu, *Irganization studies*.
- ANATO. (21 de enero de 2019). *El turismo se sigue posicionando como un gran aportante a la economía del país*. Recuperado el 28 de enero de 2019, de <https://www.anato.org/es/el-turismo-se-sigue-posicionando-como-un-gran-aportante-la-econom%C3%ADa-del-pa%C3%ADs/el-turismo-se-sigue>
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the organization. *Academy of Management Review*, 20-39.
- Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Ceballos-Lascuráin, Héctor. (1996). Naturaleza y desarrollo sostenible. México
- Cohen Anitúa, A. (2006). De sostenible y sustentable. *Correo del Maestro*, 50,51.
- Confecámaras. (28 de enero de 2019). *Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio*. Recuperado el 28 de enero de 2019, de <http://rntautenticador.confecamaras.co/estadisticas/categorias>

- Corley, K., & D.A., G. (2003). Semantic learning as change enabler: Relating organizational identity and organizational learning. En K. Corley, & G. D.A., *Handbook of organizational learning and knowledge* (págs. 621-636). London: Basil Blackwell.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organizations studies*. California: Corinne Pierce.
- Dubet, F. (1989). De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto. En F. Dubet, *Estudios sociológicos* (págs. 519-545).
- Enríquez, A., Uribe, A., Nieto, M., & Rodríguez, M. (2015). Desarrollo sostenible y desarrollo sustentable: un análisis diferenciado. *Perspectiva Sustentable*, 1-11.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books Inc.
- Giménez, G. (2002). Paradigmas de la identidad. En G. Giménez, *Sociología de la identidad* (págs. 35-62). México: Universidad Autónoma Metropolitana y Porrúa.
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. *Academy of Journal Management*, 63-82.
- Malinowski, B. (1975). *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Mincit. (octubre de 2018). *Agencias de viajes certificadas en sostenibilidad*. Recuperado el 28 de enero de 2019, de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5eee8bf2-2967-4d61-8370-fd8193966e9f>

Montaño Hirose, L. (2012). Organización, discurso y compromiso. Reflexiones acerca de los programas de responsabilidad social. En E. Morales, G. Navarro, & B. Santana, *Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones* (págs. 20-33). México D.F.: Editorial Hess.

Olavarría, M. E. (2015). Simbolismo y organización., (pág. 14). México.

Rendón, C. (2003). *Cultura y organización en la empresa familiar*. México DF: Universidad Autónoma Metropolitana.

Sahlins, M. (2009). *Cultura y razón práctica: contra el utilitarismo en la teoría antropológica*. Madrid: Gedisa.

Senge, P. (2012). *La quinta disciplina*. Mexico: Ediciones Granica S.A.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *administrative science quaterly*.