

Julio Marcelo Soria

*Innovando la
Organización*

APLICACIÓN AL SECTOR
TURÍSTICO-HOTELERO

Osmar D. Buyatti
LIBRERIA EDITORIAL

CDD Julio Marcelo Soria
338.479 1 Innovando la Organización. Aplicación al sector turístico-hotelero
1a. ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires:
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2013.
212 p.; 22,5 x 15,5 cm.

ISBN: 978-987-1577-91-0

1. Organización de Empresas. 2. Turismo. I. Título

© 2013 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: Luciana Pungitore

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Mayo 2013

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

I.S.B.N.: 978-987-1577-91-0

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de mayo de 2013, en los talleres de **Su Impres**, Tucuman 1480, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

PREFACIO

Todos sabemos que una empresa necesita definir su rumbo y esto se puede traducir técnicamente en formular una estrategia de negocios para dicha empresa. También sabemos que el diseño o formulación de estrategias forma parte de un concepto más amplio que se conoce como Proceso Estratégico Empresarial.

El modelo conceptual que hemos desarrollado en la presente investigación, pone el foco en el arte de ejecución del referido proceso estratégico, que denominamos “proceso de implantación de las estrategias”.

Para llevar a la praxis la fase de implantación, hemos propuesto utilizar un modelo de cultura de innovación, como el elemento diferenciador que facilitará dicho proceso y permitirá conseguir resultados empresariales sostenibles.

El modelo de cultura de innovación utilizado, contiene los siguientes elementos: a) estructura y procesos de aprendizaje organizativo, b) sistemas y tecnologías de dirección, c) gestión por competencias personales, d) liderazgo corporativo.

Nos apoyamos en estos elementos, que incorporan características innovadoras, para pasar de la cultura, como un concepto meramente ideológico e intangible, a convertirse en un aspecto más instrumental, que se puede gestionar u operar, resultando el verdadero diferenciador de la estrategia competitiva, porque cumple con dos requisitos básicos de todo proceso de ejecución de la estrategia: 1) integración vertical, 2) integración horizontal. El primero busca un alineamiento entre estrategia y organización, mientras el segundo, una coherencia o ajuste entre los cuatro elementos que componen una organización innovadora.

En las hipótesis de la investigación suponíamos la existencia de una correlación positiva entre acertar en el arte de ejecución de la estrategia y obtener unos resultados empresariales favorables, asimismo, que no todos los elementos instrumentales de la fase de implantación, debían tener necesariamente la misma importancia relativa, al relacionarlos con los referidos resultados.

Habíamos agrupado dichos elementos organizacionales en dos ejes, que llamamos eje blando (gestión por competencias personales y liderazgo corporativo), y eje duro (estructura y procesos de aprendizaje organizativo, sistemas y tecnologías de dirección).

La herramienta metodológica utilizada consistió en un cuestionario *ad-hoc* de 20 preguntas (Anexo 1), complementado con otro de cinco preguntas (Anexo 2) que pretendían indagar sobre la supuesta asociación entre las características más o menos innovadoras que poseían el universo de 40 hoteles estudiados, referidos a las variables que componen tanto el eje blando como el eje duro. El segundo aspecto a investigar era si había o no relación entre unos hoteles que poseían una organización innovadora y sus respectivos resultados empresariales.

Las principales conclusiones del contraste empírico dieron como resultado que los hoteles de la muestra investigada poseían entre un 60-80% de características innovadoras en cada uno de los elementos instrumentales de la implantación y que existía una relación que permitía establecer un razonable predictor positivo entre la calidad de la implantación y los resultados.

Sin embargo, con algo de sorpresa para nuestra hipótesis inicial, la evidencia empírica demostró que uno de los elementos, el de sistemas y tecnologías de dirección, es el que mejor explica la asociación con los resultados, relegando a un segundo plano al resto de los elementos. Más precisamente el modelo estadístico de evaluación de componentes principales, puso en evidencia que toda la gestión de innovación aplicada sobre los elementos del eje blando, luego se plasma en los elementos del eje duro, de allí que este último es el que explica en gran proporción la magnitud de la asociación.

Finalmente, la investigación nos ha permitido constatar la fuerte interdependencia entre innovación y cultura corporativa, y demostrar razonablemente para el propósito de nuestro trabajo, que para lograr una diferenciación competitiva en un sector de alto dinamismo como es el turístico-hotelerero en la región norte de Argentina, las empresas mejor posicionadas son aquellas que reconocen la existencia de dos nudos gordianos claves para su éxito empresarial: uno es tratar a la cultura como algo más que un aspecto meramente ideológico y el otro, es poner especial atención en la calidad de la implantación de las estrategias como el verdadero disparador de la eficacia empresarial.

Dr. Julio Marcelo Soria

ÍNDICE

Agradecimientos	9
Prólogo	11
Prefacio	21

PRIMERA PARTE FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1. Naturaleza del contenido	31
2. Objetivos del libro	33
3. Hipótesis	34
4. Metodología	38
5. Definición del sector y de la muestra analizada.....	39
6. Resultados esperados	39

CAPÍTULO II LA EVOLUCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SIGLO XX

1. Definición conceptual de la cultura organizacional.....	43
1.1. Hacia una definición de cultura organizacional.....	43
1.2. Introducción al enfoque constructivista: la organización “es” una cultura	44

1.3.	Introducción al enfoque positivista: la organización “tiene” una cultura	45
1.4.	El rol y los elementos de la cultura organizacional.....	46
1.4.1.	Las presunciones básicas	47
1.4.2.	Interacción organizacional	48
1.5.	Síntesis de la definición de cultura organizacional.....	49
2.	Macroculturas, culturas y subculturas	50
2.1.	Macroculturas	51
2.2.	Las Subculturas	51
3.	Los elementos de la cultura organizacional.....	52
3.1.	La etnohistoria de la organización.....	52
3.2.	Creencias (mitos, religión, filosofía e ideología)	53
3.2.1.	Los mitos en la organización.....	54
3.2.2.	La religión y la trascendencia en la organización	54
3.2.3.	La filosofía de la organización	55
3.2.4.	Ideologías en la organización.....	55
3.3.	Los valores y normas en la organización	55
3.4.	La comunicación organizacional (lenguajes y rituales)	56
3.5.	Productos con marcas e imagen	57
4.	Resumen del capítulo.....	58

CAPÍTULO III
ANTECEDENTES SOBRE DIVERSOS ENFOQUES
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.	Introducción.....	59
2.	Enfoque pragmático.....	59
2.1.	Desde un Enfoque Pragmático: relación entre cultura y diversos aspectos	62
2.1.1.	La relación entre cultura y éxito	62
2.1.2.	La relación entre cultura y cambio.....	64
2.1.3.	La relación entre cultura y estrategia. Un modelo de ajuste	67
2.2.	Modelo dinámico del proceso estratégico y la cultura	71
2.3.	Normas y gestión cultural. Un modelo de cultura deseable	74
2.4.	El modelo de cultura emergente.....	76

3.	Enfoque metafórico	79
3.1.	Perspectiva simbólica.....	80
3.2.	Perspectiva cognitiva.....	82
3.3.	Perspectiva estructural.....	82
4.	Algunos conceptos básicos relacionados con la cultura	83
5.	Resumen del capítulo.....	84

CAPÍTULO IV
CULTURA DE INNOVACIÓN PARA FACILITAR LA
OBTENCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA

1.	Introducción.....	87
2.	Creatividad e innovación, pilares básicos de competitividad y diferenciación	88
3.	Elementos que constituyen un modelo de cultura de innovación.....	92
4.	Análisis de los elementos constitutivos del modelo de cultura de innovación organizacional	96
4.1.	Liderazgo Corporativo	96
4.2.	Gestión por competencias personales.....	99
4.3.	Estructura y procesos de aprendizaje organizativo	101
4.4.	Sistemas y tecnologías de dirección.....	104
5.	Relación entre los aspectos que constituyen una cultura de innovación y las dimensiones internas y externas de la organización..	108
6.	Resumen del capítulo.....	111

CAPÍTULO V
IMPLANTACIÓN DE UN
PROCESO ESTRATEGICO EMPRESARIAL BASADO
EN UN MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN

1.	Introducción.....	113
2.	Proceso estratégico empresarial basado en un modelo de cultura de innovación	114
3.	Cultura emergente y procesos de innovación abiertos, factores condicionantes de la implantación de la estrategia.....	116

4.	Implantación del modelo de cultura de innovación.....	119
4.1.	La implantación del eje duro: “Los Procesos de Avance”.....	123
5.	Facilitadores y barreras para la implantación de un modelo de cultura de innovación.....	129
5.1.	Facilitadores	129
5.2.	Barreras	131
6.	Resumen del capítulo.....	132

**SEGUNDA PARTE
ANÁLISIS EMPÍRICOS**

**CAPÍTULO VI
ANÁLISIS EMPÍRICO**

1.	Introducción.....	139
2.	Material y métodos	141
3.	Resultados.....	147
4.	Resumen del capítulo.....	154

**TERCERA PARTE
CONCLUSIONES**

**CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES GENERALES Y APORTES
PARA FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

1.	Conclusiones Generales.....	159
1.1.	Sobre los resultados de la evidencia empírica.....	159
1.2.	Sobre los resultados relacionados con el marco conceptual.....	161
1.3.	Sobre las limitaciones de la investigación.....	166
2.	Aportes para futuras líneas de investigación	167
3.	Reflexiones finales.....	168

ANEXOS

ANEXO 1

Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Herramienta para el análisis y el diagnóstico de la Cultura Organizacional 171

ANEXO 2

Relación: perfil cultural vs. resultados empresariales..... 181

ANEXO 3

Evaluación de la consistencia interna de los ítems evaluados en los diversos aspectos de la cultura innovadora..... 185

ANEXO 4

Indicadores de innovación por provincias y categorías 189

ANEXO 5

Análisis de regresión lineal 197

ANEXO 6

Análisis de componentes principales entre los aspectos evaluados de la cultura innovadora 201

ANEXO 7

Relaciones entre los aspectos evaluados de cultura innovadora..... 203

Bibliografía 207