

## Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible

**Fidel Ortiz Ordaz<sup>†</sup>**

Universidad de Pinar del Río (Cuba)

**Isis Alejandra Camargo Toribio<sup>‡</sup>**

Universidad de Pinar del Río (Cuba)

---

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

**Palabras clave:** Valores; Cultura organizacional; Turismo sostenible; Zona de Viñales.

---

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

**Keywords:** Value; Organizational Culture; Sustainable Tourism; Viñales Area.

---

---

<sup>†</sup> • Doctor en Ciencias Económicas, MSc. en dirección, Profesor Titular e Investigador del Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo. Universidad de Pinar del Río, Cuba. E-mail: [fortiz@eco.upr.edu.cu](mailto:fortiz@eco.upr.edu.cu)

<sup>‡</sup> • Doctora en Geografía, Profesora Titular e Investigadora del Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo. Universidad de Pinar del Río, Cuba. E-mail: [isis@mat.upr.edu.cu](mailto:isis@mat.upr.edu.cu)

## Introducción

El turismo, como una de las principales actividades económicas a nivel mundial, debe proyectarse y ejecutarse, según los principios del desarrollo sostenible<sup>1</sup>, de manera que garantice los niveles óptimos de rentabilidad económica propios de la actividad, en equilibrio con la responsabilidad social y natural que le corresponde.

La actividad turística<sup>2</sup>, concebida desde los principios de la sostenibilidad, debe contribuir 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 etnoculturales 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:

1. 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.
2. La implementación de instrumentos de gestión ambiental.
3. 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 basta 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 (Schein, 1988:26).

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

El 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, ya que *“...buscar cambiar nuestro comportamiento sin cambiar nuestras creencias no es nada más que un proceso circunstancial, momentáneo y no de larga data”* (Díaz Llorca, 2006).

El objetivo del presente artículo es presentar un nuevo concepto, denominado “Cultura organizacional para un turismo sostenible”, así como la formulación y definición de nueve valores vinculados a esta cultura.

## Turismo sostenible y cultura organizacional

### Conceptos de turismo sostenible

El turismo actualmente es una de las principales actividades económicas a nivel mundial y se prevé que ello continuará en los próximos años, el cual, como plantean (Vera et al., 1997) y (Sancho et al., 2001:11), puede tanto reportar oportunidades como generar riesgos, lo anterior justifica la necesidad de trasladar la *filosofía* del desarrollo sostenible al ámbito de la mayor industria civil del mundo, adoptando como analogía este paradigma (Jaula, 2001).

El turismo sostenible está basado en los principios básicos de la Declaración de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desa-

rollo, por cuanto resulta irrefutable reconocer el estrecho vínculo existente entre la actividad turística y la protección del entorno. Entendiendo que el turismo sostenible es un turismo diferente, impregnado en la filosofía de evitar las consecuencias indeseables que se generan por su implementación, es decir, ello presupone elaborar una nueva ética de la actividad que le permita ser productiva desde el punto de vista económico, responsable en lo social y consciente en lo natural.

Independientemente de la definición que se considere, existen unas características comunes a todas ellas: se amplía el horizonte temporal, se exige una valoración ambiental y se busca la satisfacción de necesidades presentes y futuras (Lorés, 2001)<sup>3</sup>.

La aparición del concepto de *turismo sostenible* es determinado por los siguientes factores (Ministerio de Turismo, Ecuador, 2002: 7):

- ✓ La necesidad de realizar actividades orientadas a la sostenibilidad;
- ✓ La trascendencia económica, social y cultural adquirida por el turismo;
- ✓ La importancia de la conservación del ambiente para la estabilidad y rentabilidad social de los destinos turísticos a largo plazo; y
- ✓ El imperativo de integrar las necesidades de los turistas y de las comunidades sin generar impactos negativos.

Por lo que el objetivo de la concepción del turismo sostenible es, rescatar y proteger los recursos naturales y culturales de una región, favoreciendo la permanencia de los ecosistemas y sus procesos biológicos básicos y generando beneficios sociales y económicos, al fomentar mejores niveles de vida para el visitante y la comunidad, a partir del aprovechamiento, así como, la conservación de estos recursos. Este concepto debe partir de una perspectiva holística y basado en el reconocimiento del sistema complejo sociedad-naturaleza (Quintana et al. 2005 :22).

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

- 1 La principal fortaleza es la novedosa concepción de una actividad, que tiene en cuenta el equilibrio entre las varia-

bles económicas, socioculturales y naturales, expresado a través de la introducción de aspectos tales como: cuidado y conservación de los recursos endógenos, elevación del nivel de vida de la población, eliminación o mitigación de los impactos negativos por la implementación de proyectos turísticos, etc.

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

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

- Es un modelo ideal de desarrollo propio de la actividad a escala local,
- Contempla los beneficios económicos, la necesidad de conservar la cultura y la naturaleza, Tiene como uno de sus propósitos, satisfacer los intereses de los clientes y las necesidades de la población local,
- Debe mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora y
- Contribuye a la preservación de los recursos (económicos, culturales y naturales) en beneficio de las presentes y futuras generaciones.

### Principios del turismo sostenible

El desarrollo turístico del futuro se ha de caracterizar por la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de políticas y principios, con los cuales es evidente, que solo los destinos cumplidores tendrán mayores posibilidades de alcanzar un modelo de turismo sostenible.

En primer lugar, se habrán de establecer normas muy concretas y prácticas que aseguren los principios básicos del desarrollo turístico sostenible, en el cual, la conservación de los recursos patrimoniales, históricos y naturales serán objetivos prioritarios, así como el control al exceso de urbanismo y a la falta de planes estratégicos de crecimiento. (Quintana et al. 2005 :22).

En la búsqueda bibliográfica se constató la propuesta de diferentes sistemas de principios para un turismo sostenible ex-

puestos por organizaciones y autores tales como: (Salinas et. al, 2004: 36-37; Frers, C. 2004; Díaz Gispert, L. I.<sup>4</sup> y Orduna 2000; OMT 1999; Pérez de las Heras, 1998; McIntyre et al. 1993; OMT, WTCC y EC, 1992)<sup>5</sup>, al analizar los mismos se puede apreciar la existencia de un conjunto de aspectos que resultan de interés, los cuales se relacionan a continuación:

1 *La protección y uso económico del ambiente, como parte del desarrollo turístico sostenible.* El concepto de protección y uso económico del ambiente debe formar parte del sistema de valores de aquellos factores implicados en el desarrollo de un turismo sostenible, ya que es un elemento fundamental para lograr éste, por lo que se debe garantizar la racionalidad entre su disfrute, conservación y rentabilidad económica.

2 *El papel participativo de la población local en la toma de decisiones colegiadas con otras entidades, en materia de proyectos de desarrollo turístico.* La participación, contribución y compromiso de la población receptora en el diseño y ejecución de los proyectos turísticos, hará que su nivel de responsabilidad con respecto a los referidos proyectos sea mayor, consolidándose por esa vía una cultura asociada a la sostenibilidad turística.

3 *La distribución equitativa de los beneficios y costos, entre todos los factores implicados.* La distribución de los costos de un proyecto turístico entre los factores implicados es una forma concreta de participación y contribución, de igual manera, la distribución equitativa de los beneficios contribuye a la estimulación del mantenimiento y conservación de los mismos, además de la reinversión en otros nuevos y en infraestructuras que tributen a la elevación del nivel de vida de la población local, como una vía del desarrollo sostenible a través del turismo.

4 *El reconocimiento, respeto y rescate de la identidad cultural de los pueblos, sus costumbres y tradiciones.* Este es un elemento fundamental para el desarrollo de un turismo sostenible, ya que la identidad cultural de los pueblos, la conservación de sus activos culturales arquitectónicos y vivo, además de sus costumbres y tradiciones, de hecho se constituyen en uno de los atractivos de un destino turístico<sup>6</sup> y el

deterioro o desaparición de estos elementos, pueden incidir en la pérdida de la sostenibilidad de un proyecto.

5. *La actividad turística como parte de la estrategia de desarrollo, de una región o localidad.* La gestión de los proyectos turísticos, como factor sinérgico entre los organismos gubernamentales, entidades locales y organizaciones, debe estar concebida dentro de la estrategia de desarrollo de la localidad o región, como una vía de arrastre en los actores locales implicados, en aras de alcanzar el paradigma de la sostenibilidad.

6. *Contribución a la elevación del nivel de vida de la población local, mediante la creación de fuentes de empleos.* Una forma concreta de sostenibilidad turística, por la contribución que hace al desarrollo social y económico de la localidad, es que los proyectos turísticos sean generadores de fuentes de empleo para la población local, fundamentalmente para los sectores más necesitados.

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

Existe en la literatura especializada, diferentes clasificaciones de las modalidades turísticas, expresadas por autores tales como: (Vogeler y Hernández, 1997; Parenteau, 1995; Witt et al., 1991; Secretaria General de Turismo de España, 1990), las que están matizadas por las diversas formas de desempeño del cliente<sup>7</sup>, dentro de las mismas existen algunas que por su conceptualización son más afines con el turismo sostenible, como es el caso del turismo de naturaleza<sup>8</sup>.

Este artículo aborda la modalidad citada en el párrafo anterior por tres razones fundamentales:

- Primero, la plena identificación con los principios del turismo sostenible, desde el punto de vista teórico;
- Segundo, porque en los últimos años ha manifestado un ritmo de crecimiento superior a otras establecidas como es el

caso del sol y la playa (10% de turismo de naturaleza, contra el 6,7% de sol y playa, (OMT, 1999); y

- Tercero, porque es la modalidad predominante en la zona seleccionada para realizar el estudio (Viñales).

### Relación cultura organizacional – valores

El término valor tiene múltiples definiciones (Díaz Llorca, 2006; Perera, M. 1991:3.(citado por Ojalvo. Et. all, 2003); García, S. y Dolan, S. I., 1997; Fabelo, 1989; Robbins, 1987), a partir de la ciencia que provenga el autor, que al analizar las mismas se pueden resaltar diversos aspectos significativos con relación a la comprensión de su esencia, entre los que se encuentran:

- Unidad dialéctica entre los aspectos objetivo y subjetivo; lo individual y lo social
- Son contruidos por los individuos dentro de sus correspondientes grupos, de acuerdo a sus necesidades, intereses y vivencias.
- Ejercen función reguladora de la actividad humana expresada a través de una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.
- Forman parte de la estructura de la personalidad.
- Su aprendizaje es relativamente estable en el tiempo y permiten comparar normas de actuación.

El término valor aparece generalmente referenciado como un componente esencial en el análisis de las diferentes definiciones de cultura organizacional abordado por autores como: (Díaz Llorca, 2006:107; Alabart, 2001; Robbins, 1999), es por ello que existe una relación manifiesta entre ambos conceptos, ya que los valores constituyen elementos fundamentales del concepto de cultura organizacional.

Para una mejor comprensión de esta afirmación, se realiza un estudio de lo expresado por varios autores acerca de los diferentes niveles de la cultura organizacional (Schein, 1988; Peiró, 1990; Alabart, 2003), de lo que se infiere dos aspectos significativos:

- La construcción de las ideas sobre los distintos niveles de la cultura se desarrolla desde las presunciones subyacentes, hasta los artefactos visibles, pasando por *los valores*.

- El segundo nivel siempre es el análisis de *los valores* centrales que se derivan de los principios que operan día a día, sobre la base de los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta.

La cultura organizacional contribuye al desarrollo y promoción de los diferentes valores dentro de la organización y su entorno. Cada una de éstas posee sus propios valores desarrollados por la cultura que posean, lo que las diferencia entre sí.

### Nexos entre cultura organizacional y turismo sostenible

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

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

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

Lo anterior conduce a pensar que este desarrollo de valores en los miembros de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, contribuye a ampliar el espectro de la cultura organizacional, hacia una nueva concepción que es la sostenibilidad turística, ésta a su vez debe incidir en la cultura comunitaria ocurriendo un proceso de intercambio entre ambas; la relación se plantea como un nexo lógico e imprescindible para alcanzar un fin.

Para poder lograr este efecto deseable en las organizaciones, antes habrá que partir de los individuos, promoviendo, no un cam-

bio o transformación radical en sus hábitos, sino, estimulando la comprensión y asimilación de los valores de una cultura organizacional propia de la actividad turística, que se inserta como un elemento integrador, dentro de las concepciones para alcanzar un desarrollo sostenible.

Al hablar de la interrelación entre cultura organizacional y comunitaria en aquellas localidades que están vinculadas al turismo, es necesario referirse a un tipo de cultura en la que los pobladores, como miembros de las organizaciones, desempeñan un papel protagónico en la búsqueda de mejores condiciones para hacer posible esta actividad, lo que implica el compromiso de conocerla para contribuir a su fortalecimiento y poder obtener de ella los beneficios en las tres aristas (económico, socio-cultural y natural).

Por ello, las organizaciones vinculadas a la actividad turística deben participar en un proceso de aprendizaje, que les permita estar mejor preparadas para:

- Comprender
- Identificarse
- y participar exitosamente en la actividad turística.

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

- La *difusión de conocimientos y valores* generan normas y actitudes que se manifiestan en una mejor comprensión relacionadas con el turismo acerca de: sus implicaciones, valoración y adecuada administración del patrimonio turístico.
- La integración de una oferta de servicios diversificada, adaptable al medio y a la identidad de los anfitriones, que contribuirá a atender con más eficiencia al turista, lo cual incidirá en la estabilidad de visitantes en las zonas receptoras.
- Los beneficios de diversa índole generados por este proceso favorecerán la *consolidación de productos y destinos turísticos*, y por ende la sostenibilidad para las comunidades.

Las ideas expuestas conducen a pensar en

la denominación de un término que integre los principales elementos objeto de estudio en este trabajo, en este caso se propone "*Cultura Organizacional para el Turismo sostenible*", la cual se define como: "*Conjunto de valores, normas y formas de pensar compartidas, aprendidas en la actividad grupal a través de la comunicación, que determinan la 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*" (Ortiz, 2007).

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

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

### Diagnóstico de la zona turística de Viñales

#### Caracterización de la zona objeto de estudio

La región turística de Viñales objeto del presente estudio, tiene una extensión de 253. 441 km<sup>2</sup>. Se localiza en la porción centro-occidental de la provincia más occidental de Cuba, Pinar del Río, en el municipio de igual denominación. De acuerdo a la regionalización físico-geográfica de Cuba se encuentra dentro de la Región "Cordillera de Guaniguanico", subregión "Sierra de los Órganos".

Por sus elevados valores naturales y culturales, se localiza en esta región varias distinciones de reconocimiento de carácter internacional (Paisaje Cultural<sup>9</sup> del Patrimonio de la Humanidad, UNESCO, 1999) y nacional (Área Protegida bajo la categoría de Parque Nacional<sup>10</sup>, CITMA<sup>11</sup>, 1997; así como Monumentos Nacionales y Locales), lo anterior justifica que en el sitio la actividad turística haya encontrado un marco propicio para su desempeño.

La evidencia de lo singular de este sitio se ve reafirmada a través de áreas montañosas que conservan en alto grado su estado natural, producto del difícil acceso y esca-

sos suelos (Luis, 2001). Las elevaciones cársicas presentes en la región son las más relevantes de Cuba (Marrero, 1955; Núñez et al., 1959; Acevedo, 1980), donde se manifiesta una de las más notables morfologías de carso cónico del mundo (Núñez et al., 1984), solo comparables con alturas localizadas en el sureste de Asia, en particular China y Viet Nam, con elevados valores esceno-estéticos, diversidad biológica y desarrollo de numerosas formas cársicas, por cuya razón se le conoce como la capital del carso tropical (Gutiérrez, 1994). Unido a lo anterior, se localiza en la zona uno de los sistemas cavernarios más grande de América Latina (Gulden, 1999), lo que ratifica su exclusividad con respecto a otras regiones.

Otro elemento, que confirma lo valioso del lugar es, “la inserción de la obra humana en un medio donde los distintos elementos culturales que se entremezclan en un marco físico excepcional, se desdoblaron en un paisaje cultural con características espectaculares y representativas, donde el mestizaje cultural, unido a diferentes formas de cultivo tradicionales, como el tabaco, considerado el mejor del mundo (Gallo, 1961), ha devenido en un paisaje multiforme y cambiante, con escasa alteración del equilibrio y la armonía entre el hombre y la naturaleza” (DPPF<sup>12</sup>, 1999: 5-10).

Como resultado de la combinación de los diferentes componentes del paisaje en su concepto más amplio, visto como la formación antroponatural (Mateo, 2000), en la zona se desarrolla la actividad turística enfocada hacia un turismo de naturaleza, denominación que recoge un conjunto de ofertas que se desarrollan en un medio poco contaminado, donde los turistas pueden estar en contacto con el medio seminatural.

Lo anterior avala la posibilidad que la zona ofrece para el desarrollo del turismo, actividad que se apoya en una infraestructura diseñada para este fin; la relación de los elementos que la conforman se cita a continuación:

- Red hotelera, la misma cuenta con cuatro instalaciones:

- La Ermita
- Los Jazmines
- Rancho San Vicente
- La Base de Campismo Popular Dos

hermanas

- Instalaciones extrahoteleras (diez), las que además de brindar servicios, fundamentalmente gastronómicos, también ofertan o se asocian a determinados atractivos naturales y socio-culturales, estas son:

- La Casa del Veguero (Instalación rústica alegórica al cultivo y procesamiento del tabaco, con servicios de restaurante con comida criolla, bar-cafetería y tienda de souvenirs).
- Ranchón del Mural de la Prehistoria, desde donde se observa la monumental pintura en la falda del mogote con servicio de Restaurante-Bar con comidas criollas.
- Restaurante Jurásico, asociado a la base de campismo y con una oferta de comida convencional.
- Casa de Don Tomás (Restaurante-bar con comida criolla).
- Cueva de José Miguel (Bar- Cafetería).
- El Palenque de Los Cimarrones (Obra rústica alegórica a la cultura religiosa y a la santería, con ranchón que ofrece comida criolla y show nocturno)
- Restaurante-Bar Cueva del Indio y Casa de las Magnolias desde donde se ofertan visitas a la Cueva del Indio.
- Ranchón Finca San Vicente (Restaurante Rústico con comida criolla y oferta de visita a la finca campesina)
- La Plaza de Polo Montañez, donde se ofrece servicios de barcafetería y actividades bailables.

- Alojamientos privados que ofertan además servicio de gastronomía. Dadas las características naturales y culturales de la zona, las principales actividades que se pueden realizar, asociadas con el turismo de naturaleza, son:

- Caminatas.
- Contemplación de flora, fauna y paisajes.
- Espeleología.
- Pernoctación.
- Investigación científica.
- Intercambios culturales con la población local.
- Miradores Naturales (Los Jazmines)
- Sitios históricos y monumentos.
- Lugares de interés paisajístico con valles intramontanos (Valles de Viñales y Ancón, etc).
- Sierras y Mogotes con extensas cuevas

(Caverna de Santo Tomás).

- Senderos Ecoturísticos (Maravillas de Viñales, San Vicente – Ancón, Coco Solo- Palmario y Cueva El Cable).
- El territorio cuenta además con un conjunto de entidades y organizaciones sociales, políticas, de masas y económicas, las que se desglosan a continuación:

✓ *Organizaciones sociales:*

- Culturales.
- Educativas.
- Salud.

✓ *Organizaciones económicas:*

- Las principales actividades económicas del municipio son las agropecuarias, forestales, la pesca y el turismo.

Al ser el turismo, en su modalidad de naturaleza, una actividad que incide en una extensa área del territorio, es prácticamente imposible que no exista una organización o entidad perteneciente a éste, que directa o indirectamente no se vincule a la misma.

Por lo que del conjunto de organizaciones presentes en el territorio se seleccionaron para el estudio, aquellas que los autores consideran con mayor vinculación a la actividad turística, a partir de los siguientes criterios:

- 1 El objeto social, analizado éste en tres vertientes: la primera, aquellas que tienen el desarrollo de actividades directamente vinculadas con los turistas; la segunda, que establece la producción de bienes y servicios factibles de comercializar, con las instalaciones turísticas; y por último, las que ejercer una función de promotores y controladores, del cuidado y conservación de los recursos naturales y culturales.
- 2 La incidencia significativa que tienen en la preparación y formación de los ciudadanos locales, para que sean promotores de la hospitalidad de una actividad turística sostenible, descrita como uno de los elementos que contempla su encargo social.

### Principales resultados del diagnóstico

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 una encuesta. Para determinar la cantidad de organizaciones a las que se les iba a aplicar estos instrumentos, se utilizó un muestreo aleatorio simple (MAS), con una confiabilidad del 90%, una proporción de 0,5 y un error de muestreo de 0,1. El tamaño de muestra necesario es aproximadamente 13, en acuerdo con el procedimiento de cálculo de la muestra (Calero, 1978: 55).

La selección de las 13 organizaciones que forman la muestra, se obtuvo mediante el empleo de la Tabla de Números Aleatorios (Selección de Tablas Estadísticas, 2005).

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

### Resultados del análisis documental

La aplicación de este instrumento se hizo con el propósito, de conocer si en los valores expresados en las estrategias de cada una de las 13 organizaciones seleccionadas, y que son considerados como compartidos en la cultura actual, existen algunos que contribuyan al desarrollo de una cultura organizacional para el turismo sostenible.

Los elementos más significativos que se obtuvieron son los siguientes:

- El 15,3 % de las organizaciones no tienen declarados los valores de la cultura actual.
- Solo un área protegida expresa un valor relacionado con la variable medioambiental (compromiso socio ambiental), cuestión esta que resulta insuficiente, si se tiene en cuenta que la misma tiene entre sus objetivos principales, el cuidado y conservación del patrimonio natural.
- En sentido general, no existe una definición de normas de comportamiento para los valores que se expresan por las organizaciones, lo que dificulta la homogenización de la conducta grupal que debe caracterizar la cultura organizacional.

### Resultados de la encuesta

El empleo de este otro instrumento tiene como objetivo, obtener los valores percibidos en la cultural actual y los deseados en el futuro, por los miembros de las organizaciones vinculadas a la actividad turística.

En la aplicación del mismo se utilizó un

Muestreo Aleatorio Estratificado (MAE) (Calero, 1978:55) y para garantizar que el tamaño de la muestra en los estratos se distribuya proporcionalmente al número de unidades presentes en cada uno, se empleó la asignación proporcional.

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

1. Se manifiesta la participación, como un valor deseado, aproximadamente en un 77% de las organizaciones, sin embargo no está presente en los valores percibidos.
2. La existencia del valor de la profesionalidad con un alto por ciento de repetición (61,5%).
3. La escasa presencia de valores asociados al uso y conservación del patrimonio cultural y natural (6%).

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

- a. 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.
- b. Aunque la zona objeto de estudio 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*.

### Propuesta de valores para favorecer el desarrollo del turismo sostenible en la zona de Viñales

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

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

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

- 1 El análisis de los procesos de interrelación teórica que se establecen entre la cultura organizacional y el turismo sostenible.
- 2 La asociación hecha entre los principios del turismo sostenible y los posibles valores a desarrollar para su alcance.
- 3 Determinación de los valores que garanticen el equilibrio de las variables de la triada de la sostenibilidad (naturaleza, economía y sociedad).
- 4 Los resultados que se obtuvieron de la revisión documental de las estrategias de las organizaciones y la encuesta, en cuanto a valores expresados, percibidos y deseados, donde se aprecia una brecha entre los que están presente y los que deben existir para favorecer el acercamiento, a un modelo turístico sostenible.
- 5 Las opiniones y sugerencias de los especialistas acerca de una propuesta inicial de valores asociados a una cultura organizacional para un turismo sostenible.
- 6 La discusión y debate con diferentes grupos de especialistas y directivos vinculados a la actividad turística, así como al cuidado y protección de los recursos naturales y culturales.

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

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

de los turistas, así como de la población local, garantizando el equilibrio entre el uso continuo y racional de los recursos, en particular los culturales y naturales autóctonos, a través del disfrute de éstos, conservando el valor inicial de los mismos, y el sistema de indicadores económicos que precisa la actividad turística sostenible.

- 3 **Profesionalidad** – Demostración del desarrollo de hábitos y habilidades o competencias relevantes inherentes a su profesión o al puesto de trabajo que desempeña, aplicando con creatividad y emotividad la experiencia, conocimientos, así como una elevada cultura ambiental, en función de enfrentar los nuevos retos que exige un modelo de desarrollo turístico sostenible.
- 4 **Racionalidad ambiental** - Actuación positiva en función de: preservar la geodiversidad y diversidad biológica; mostrar eficacia en el empleo de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas y culturales de los recursos naturales; disminuir los impactos ambientales negativos y el sobre consumo; Manejar adecuadamente los residuales (sólidos, líquidos y gaseosos); proporcionar una experiencia de alta calidad a los clientes en el marco de un modelo de turismo sostenible.
- 5 **Responsabilidad** – Actuar con conciencia del cumplimiento de las obligaciones que le competen como ciudadano y en su cargo o área de trabajo, previendo los posibles impactos negativos, que en los ámbitos natural, económico, social y cultural puede ocasionar el turismo y proyectando las medidas preventivas y correctoras para evitarlos, disminuirlos y/o eliminarlos, en aras de alcanzar un modelo de turismo sostenible.
- 6 **Imparcialidad** – Saber asumir la otredad<sup>13</sup>, respetar la opinión y criterios diversos de otros manteniendo la equidad e implicándose con la razón y no con el interés personal, apropiándose del saber popular, las regularidades, tradiciones, y costumbres que tributen a la implantación del modelo de turismo sostenible.
- 7 **Respeto de los valores culturales** – Preservar e incentivar la integridad del patrimonio local, expresado con énfasis a

través de las tradiciones, costumbres, historia y manifestaciones culturales, que tributan a una oferta.

- 8 **Participación** – Propiciar espacios de intervención, donde se realicen debates para la integración de todos los implicados (organizaciones que tributan directa e indirectamente a la actividad y miembros de la comunidad), en la solución de los problemas que impiden la implantación del modelo de turismo sostenible, y existe una actitud manifiesta de la importancia que tienen sus opiniones y criterios en la toma de decisiones, así como en la ejecución de los proyectos turísticos y su inserción en la estrategia de desarrollo local.
- 9 **Calidad** – Asumir una conducta en función de satisfacer con alto nivel de aceptación, entre otras: las necesidades y deseos vinculados al ocio, esparcimiento, mantenimiento de la salud e investigativas de los visitantes, en correspondencia con sus percepciones, a través del mejoramiento constante de una amplia oferta de servicios que garantice el rescate y conservación de los recursos culturales y naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes locales, como uno de los parámetros de un modelo de turismo sostenible.

### Conclusiones

- 1 Para lograr un acercamiento a un modelo de turismo sostenible es necesario desarrollar un nuevo tipo de cultura organizacional que asuma la dimensión del destino, la cual se denomina "*Cultura Organizacional para el Turismo Sostenible*" (Ortiz, 2007).
- 2 Aunque la zona objeto de estudio 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 sobre una *Cultura Organizacional para el Turismo Sostenible*.
- 3 El concepto de *Cultura Organizacional para el Turismo Sostenible* exige la integración de una nueva conceptualización de los valores que la deben confor-

mar, de manera que normen la conducta de los individuos en la construcción de un modelo turístico superior.

### Bibliografía

- Acevedo, M.  
1980. *Geografía Física de Cuba*. Tomo I. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Alabart, Y.  
2001. "Análisis histórico del comportamiento de algunas variables de la cultura empresarial en Cuba y su relación con el Perfeccionamiento Empresarial". Ponencia presentada en el *III Taller Internacional de Gestión Empresarial*. Holguín.
- Batista Tejeda, N.  
2001. *Concepción metodológica de educación en valores para su diseño curricular en las carreras de Ciencias Técnicas*. Tesis doctoral. ISPJAE.
- Calero, A.  
1978. *Técnicas de muestreo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cuba  
1997. "Ley 81 Medio Ambiente". *Gaceta Oficial de la República*, año XCV, no. 7. La Habana.
- Del Carmen, R.  
2006. *Fundamentos para la planeación del turismo sustentable, hacia el desarrollo local*. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev2/b04.html>. (Leído 10 febrero 06).
- Díaz Gispert, L. I.  
2006. Turismo Sostenible: Un reto del nuevo milenio. [www.monografias.com/trabajos17/turismo-sostenible/turismosostenible.shtml](http://www.monografias.com/trabajos17/turismo-sostenible/turismosostenible.shtml). (Leído 29 de enero 06).
- Díaz Llorca, C.  
2006. *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores*. Ciudad de la Habana: Editorial Balcón. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF)  
1999. *Plan de ordenamiento territorial del polo turístico de Viñales*. Pinar del Río (Cuba).

- Fabelo, J. R.  
1989. *Práctica, Conocimiento y Valoración*. La Habana: Ed. C. Sociales.
- Frers, C.  
2004. *El Ambiente Como Componente Básico del Turismo. El Turismo sustentable*. [http://www.ambienteecologico.com/ediciones/2004/088\\_01.2004/088\\_Columnistas\\_CristianFrers.php3](http://www.ambienteecologico.com/ediciones/2004/088_01.2004/088_Columnistas_CristianFrers.php3). (leído 10 febrero 06).
- Gallo, G.  
1961. *Biografía del tabaco Habano* (pp. 61-66). La Habana.
- García, S. y S. Dolan.  
1997. *La dirección por valores*. Madrid: Macgraw-Hill Inteamericana.
- Gulden, B.  
1999. "World Deep and Long Cave list". *Journal of cave and karsts studies*, 61 (pp. 149- 150), diciembre.
- Gutiérrez, R.  
1994. "Características Geológicas y Geomorfológicas de la Cordillera de Guaniguanico". En *Actas del Congreso Internacional de Espeleología* (pp. 93- 96). España.
- Hunter, C.J and Green, H.  
1995. *Tourism and the Environment*. London and New York: Routledge.
- Jaula Botet, J. A.  
2001. *Bases teórico metodológicas para la ordenación territorial de las reservas de biosferas en función del desarrollo turístico sostenible*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Geográficas. Universidad de Alicante (España).
- Lorés Domingo, C.  
1999. *Turismo, desarrollo y medio ambiente*. Disponible en: <http://cederul.unizar.es/revista/num01/pag05.htm> [Consulta: 11 de abril 2001].
- Luis, M.  
2001. *Evaluación para la protección de los mogotes de la Sierra de los Órganos y el Pan de Guajaibón*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Geográficas. Universidad de la Habana. La Habana.
- Marrero, L.  
1955. *Geografía de Cuba*. 2ª ed. La Habana: Talleres tipográficos Alba.
- Mateo, J.  
2000. *Geografía de los Paisajes*. Universidad de La Habana (Cuba).
- McIntyre, George et al.  
1993. *Desarrollo turístico sostenible. Guía para planificadores locales*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- Ministerio de Turismo, Ecuador.  
2002. *Turismo y desarrollo sostenible*. Junio
- Núñez, A. et al.  
1959. *Geografía de Cuba*. La Habana: Editorial Lex.
- Núñez A. et al.  
1984. *Cuevas y Carsos*. La Habana: Impresora Militar.
- Ojalvo, V. y otros.  
1997. *Concepción de la enseñanza-aprendizaje y organización docente para la formación de valores en estudiantes universitarios*. Diseño de Investigación. Organización Mundial de Turismo (OMT).
1997. *Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo de indicadores de turismo sostenible*. Madrid: OMT.
1999. *Guía para las Administraciones locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. Madrid: OMT.
2004. *Boletín electrónico*, N° 7. Noviembre de 2004. <http://www.world-tourism.org/sustainable/esp/top/concepts.html>.
2005. *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica*. Madrid: OMT.
- 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.
- Parenteau, A.  
1995. *Marketing Práctico del Turismo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pérez de las Heras, M.  
1998. *Turismo rural sostenible*. Disponible en: <http://cederul.unizar.es/revista/num01/pag20.htm> [Consulta: 3 de mayo 2005].
- Quintana, R., M. Figuerola, M. Chirivella, et al.  
2005. *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Montevideo: Tradinico.

- Reguero Oxinalde, M.  
1994. "Ecoturismo. Nuevas Formas de turismo en el espacio rural". Barcelona: Bosch.
- Robbins, S.  
1999. *Comportamiento Organizacional*. Méjico: Prentice may.
- Salinas Chávez, E., Del Risco, Y. y Acevedo Rodríguez, P.  
2004. *Turismo y medio ambiente, apuntes*. La Habana, enero del 2004.
- Sancho Pérez, A., García Mesanat, G., Pedro Bueno, A. y Yagüe Perales, R. M.  
2001. *Auditoria de sostenibilidad en los destinos turísticos*. Valencia: Instituto de Economía Internacional.
- Schein, E. H.  
1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores  
Secretaría General de Turismo.
1990. *Libro Blanco del Turismo Español*. Madrid.
- Sin autor  
2005. *Selección de tablas estadísticas*. La Habana: Félix Varela.
- UNESCO  
1999. "Declaratoria de Paisaje Cultural del Patrimonio de la Humanidad". *XXIII Sesión del Comité de Patrimonio Mundial*. 29 nov. al 4 de dic. Marrakech.
- Vera Rebollo, J. F.; López, F.; Marchena, M. y Antón, S.  
1997. *Análisis territorial del turismo*. Barcelona: Ariel Geografía.
- Vogeler, C. R. y Hernández, E. A.  
1997. *Estructura y Organización del Mercado Turístico*. 2ª ed. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Witt, S. F.; Brooke, M. Z. and Buckley, P. J.  
1991. *The Management of International Tourism*. Londres y New York: Routledge.

## Notas

<sup>1</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 legislación y documentación oficial en Cuba.

<sup>2</sup> Se asume por parte de los autores el término de "actividad turística" ya que el turismo más que un sector es una actividad que genera alrededor de ella una sinergia en la que se involucran todo un conjunto de organizaciones y entidades para constituirse en un sistema de cadenas productivas y de servicios en función de satisfacer los intereses del turista y las necesidades del desarrollo local.

<sup>3</sup> Citado por Camargo Toribio, I. A. (2003). Aportaciones metodológicas para la implementación del turismo rural en la República de Cuba. Estudio de caso: zona turística de Viñales. Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Geográficas. Universidad de Alicante. España.

<sup>4</sup> [www.monografia.com/trabajos/17/turismo-sostenible/turismo-sostenible.shtml](http://www.monografia.com/trabajos/17/turismo-sostenible/turismo-sostenible.shtml)

<sup>5</sup> Citado por (Jaula, J. A., 2001)

<sup>6</sup> Destino: es un espacio físico en el que el visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atracciones y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en el día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos, entre los que se encuentra a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores". (OMT, 2005:10).

<sup>7</sup> Existe una correspondencia nominal entre cada modalidad y el producto turístico mediante el cual se comercializa.

<sup>8</sup> Turismo de naturaleza: "Es una gran sombrilla de productos y ofertas que tienen a la naturaleza o partes de ella en el centro del atractivo motivador del viaje, la estancia, el programa, la excursión o la visita" (Medina y Santamarina, 2004).

<sup>9</sup> "Los paisajes culturales representan la obra combinada del hombre y la naturaleza [...]. Son ilustrativos de la evolución de la sociedad humana y su asentamiento en el tiempo bajo la influencia de las condicionantes u oportunidades físicas determinadas por su medio natural y de las sucesivas fuerzas sociales, económicas y culturales,

---

tanto externas como internas”.( Rigor Savio, I. 2005).

<sup>10</sup> Parque Nacional. Área protegida manejada principalmente para la conservación de ecosistemas y con fines de recreación. (Consejo de Estado, 1999. pp. 1355-1363).

<sup>11</sup> Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de la República de Cuba.

<sup>12</sup> Dirección Provincial de Planificación Física.

<sup>13</sup> Condición de ser otro, o ponerse en lugar de.

*Recibido:* 18/04/2007  
*Reenviado:* 04/05/2009  
*Aceptado:* 20/05/2009  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*