
Calidad, cultura organizacional y sustentabilidad en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa

Karla Judith Moreno Rentería



Calidad, cultura organizacional y sustentabilidad en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa



Calidad, cultura organizacional y sustentabilidad en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa

Karla Judith Moreno Rentería



*Calidad, cultura organizacional y sustentabilidad en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa. **Autora:** Karla Judith Moreno Rentería —Sinaloa, Sinaloa. 2025.*

Publicación electrónica digital: descarga y online; detalle de formato: EPUB.

Primera edición

D. R. © copyright 2025. Karla Judith Moreno Rentería

ISBN: **979-13-88142-28-4**

DOI: **<https://doi.org/10.61728/AE20258580>**



La presente obra fue dictaminada bajo el sistema de doble ciego y cuenta con el aval de los dictámenes de pares académicos en el campo de las ciencias sociales en México.

Edición y corrección: **Astra ediciones**



Todos los contenidos de esta publicación se comparten bajo la licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (**CC BY-NC-SA 4.0**). Esto implica que no está autorizado el uso comercial de la obra original ni de las eventuales obras derivadas, las cuales deberán distribuirse bajo la misma licencia que rige la obra original. No obstante, se permite a terceros compartir el contenido siempre y cuando se reconozca debidamente la autoría y la publicación original en esta editorial.

HECHO EN MÉXICO | MADE IN MEXICO

Agradecimientos

La elaboración de este libro fue posible gracias a la colaboración institucional y al acceso a información proporcionada por establecimientos hoteleros de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa. Se reconoce el apoyo de los equipos administrativos y operativos que facilitaron datos, permitieron observaciones organizacionales y brindaron disponibilidad para la recopilación de información relacionada con prácticas internas, procedimientos y lineamientos de servicio.

Índice de abreviaturas, siglas y acrónimos

AAA: Asociación Americana del Automóvil
CMMAD: Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo
CODESIN: Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa
CQI: Mejora continua de la calidad
DISTINTIVO M: Distintivo Moderniza
ESR: Empresas Socialmente Responsables
GOES: Gobierno del Estado de Sinaloa
GSTC: Consejo Global de Turismo Sostenible
ISO: Organización Internacional de Estandarización
IEC: Comisión Electrotécnica Internacional
OCAI: Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional
OMT: Organización Mundial del Turismo
ONU: Organización de las Naciones Unidas
PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar
PIB: Producto Interno Bruto
PROFEPA: Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
PYMES: Pequeña y Mediana Empresa
SECTUR: Secretaría de Turismo
SEMARNAT: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SERVQUAL: Medición de la Calidad del Servicio
SGC: Sistema de Gestión de la calidad
STEP: Programa de Educación en Turismo Sostenible
TQC: Gestión total de la calidad
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura, la Ciencia y la Cultura
WTTC: Consejo Mundial de Viajes y Turismo

Contenido

Agradecimientos	7
Índice de abreviaturas, siglas y acrónimos	8
Contenido	9
Prólogo	13
<i>Dr. Iván Noel Álvarez Sánchez</i>	
Prefacio	15
Introducción	17

Capítulo 1

Contextualización del problema de investigación	19
1.1. Antecedentes	20
1.2. Contexto y análisis de las empresas del sector hotelero	23
1.3. El efecto del turismo en Sinaloa	24
1.4. Planteamiento del problema.....	29
1.4.1. Pregunta principal de investigación	31
1.4.2. Preguntas secundarias	32
1.5. Objetivo general.....	32
1.6. Justificación.....	32
1.7. Hipótesis	33

Capítulo 2

Cultura organizacional en el sector hotelero.....	35
2.1. Desarrollo y cultura organizacional.....	36
2.2. Tipos y modelos de la cultura organizacional	41
2.3. Relación entre cultura organizacional y valores	44
2.4. Alta dirección y los valores, efecto en la cultura organizacional.....	48
2.5. Cultura organizacional en el turismo sostenible	49
2.6. La cultura organizacional y su efecto en la calidad de servicio....	51

Capítulo 3

Cultura de la calidad en las organizaciones	53
3.1. Principales aportaciones de la calidad	54
3.1.1. Comparación entre autores.....	60
3.2. La calidad de servicio y los efectos en las organizaciones	63
3.3. Conocimiento del servicio y evolución de la calidad de servicio	64
3.4. Modelos de calidad y certificación en el sector hotelero	66
3.5. Certificaciones y reconocimientos del sector hotelero.....	72

Capítulo 4

Sustentabilidad en el contexto de las empresas hoteleras.....	75
4.1. Principios de la sustentabilidad.....	76
4.3. Indicadores de la sustentabilidad	81
4.4. Cultura sustentable.....	84
4.5. Beneficios de ser un hotel sustentable	85

Capítulo 5

Diseño metodológico de la investigación	87
5.1. El paradigma de la metodología de investigación	88
5.2. Diseño de la investigación	91
5.3. Criterios de validez y confiabilidad	97

Capítulo 6

Resultados de la investigación	101
6.1. Perfil de la organización	102
6.2. Situación del estado actual de la cultura organizacional.....	103
6.3. Diagnóstico de la cultura organización y su relación con la sustentabilidad.....	116
6.4. Identificación de las prácticas de calidad de servicio y sustentabilidad.....	117
6.5. Identificación de estrategias que implementa en la calidad de servicio y sustentabilidad en la cultura organizacional ...	122

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones	125
7.1. Conclusiones	126
7.2. Recomendaciones	130
Referencias.....	133
Anexos	159
Anexo 1. Instrumento de evaluación de la cultura organizacional ...	159
Anexo 2. Instrumento Check-list	163
Anexo 3. Encuesta para medir la percepción de calidad de servicio en el establecimiento hotelero	170
Anexo 4. Entrevista: Mandos medios y altos de la organización hotelera	172

Prólogo

El presente libro se configura como una exposición objetiva y funcional sobre los factores estructurales que intervienen en la operación del sector hotelero en la zona de Los Mochis. Se describen, sin involucramiento emocional, los elementos vinculados a la cultura organizacional, los mecanismos de control de calidad y los parámetros asociados a la sustentabilidad ambiental. El propósito consiste en articular una visión técnica que permita identificar interacciones, procesos internos y resultados cuantificables.

El contenido integra información teórica y operativa, organizada para facilitar la observación de patrones administrativos y conductuales dentro de las unidades de servicio analizadas. El análisis no persigue generar empatía ni establecer narrativas subjetivas, sino sistematizar información verificable que pueda emplearse en la toma de decisiones o en la optimización de procesos.

Se estudian modelos de referencia en cultura organizacional, estándares de calidad aplicados en servicios turísticos y lineamientos de sustentabilidad que responden a normativas vigentes. Igualmente, se expone una revisión de prácticas implementadas en hoteles de la región, con el fin de identificar congruencias, inconsistencias o áreas de mejora. Todos los hallazgos se presentan bajo criterios de neutralidad y precisión.

El libro no está diseñado para generar reflexión emocional ni promover interpretaciones subjetivas; su finalidad es exclusivamente informativa, con énfasis en la descripción estructurada de los sistemas que configuran el funcionamiento hotelero y su relación con la eficiencia operativa.

Dr. Iván Noel Álvarez Sánchez

Prefacio

El presente libro surge de la necesidad de comprender, desde una perspectiva estructurada, los elementos que configuran el funcionamiento del sector hotelero en Los Mochis, Sinaloa. La región se caracteriza por un dinamismo turístico creciente, impulsado por flujos comerciales, actividades agrícolas y la conexión geográfica estratégica con el norte del país. En este contexto, la calidad del servicio, la cultura organizacional y la sustentabilidad se han convertido en factores determinantes para la competitividad y permanencia de las empresas dedicadas a la hospitalidad.

A lo largo del texto se exponen los componentes internos que influyen en el desempeño de los hoteles, incluyendo los sistemas de trabajo, las interacciones entre el personal y los mecanismos de gestión que estructuran las operaciones. Se revisan también modelos conceptuales que permiten analizar la cultura organizacional y su relación con las prácticas de servicio, así como los retos actuales vinculados con la sostenibilidad ambiental y operativa.

Este libro no tiene la pretensión de emitir juicios subjetivos, sino de ofrecer un análisis técnico, sistemático y útil para investigadores, administradores y profesionales vinculados al sector turístico. Su valor radica en la organización rigurosa de la información, el enfoque objetivo y la claridad con que se describen los procesos que sostienen la actividad hotelera en el ámbito local.

Asimismo, se agradece a las fuentes académicas y documentales que constituyeron la base teórica del análisis, así como a los espacios universitarios que promovieron la reflexión metodológica necesaria para la integración del estudio. El presente trabajo se sostiene en el compromiso de diversas personas y entidades que, desde sus funciones, contribuyeron a construir un panorama más claro del sector hotelero en la región.

Introducción

La actividad hotelera en Los Mochis ocupa un papel fundamental en el desarrollo económico y en la prestación de servicios asociados al turismo y los negocios. La capacidad de estas organizaciones para mantener estándares de calidad depende, en gran medida, de la estructura de su cultura organizacional y de la eficiencia con la que administran sus procesos internos. En este libro se examinan tres ejes principales: la cultura organizacional, la calidad del servicio y la sustentabilidad, todos ellos centrales para la operación efectiva de las empresas de hospitalidad.

Se presenta una revisión conceptual que sitúa la cultura organizacional como un conjunto de prácticas, valores y normas compartidas que influyen directamente en el comportamiento del personal y en la experiencia del usuario. A ello se suma un análisis de los mecanismos asociados al control y mejora de la calidad, así como una exposición de las pautas que orientan la sustentabilidad en la gestión hotelera contemporánea.

El contenido se estructura de manera que el lector pueda identificar los elementos que definen a los hoteles como sistemas organizados, donde cada rol, función y procedimiento contribuye al resultado final del servicio. La información deriva de observaciones, revisión documental y análisis contextual del entorno local, proporcionando una visión técnica del funcionamiento de estas organizaciones.

Capítulo 1

Contextualización del problema de investigación

Este capítulo se presenta los enfoques de la calidad en el servicio en las empresas hotelera ya que es transcendental estar en la vanguardia, por ello que como la cultura organizacional es importante en cada una de las áreas de cómo los proceso operativo se encuentren en estrecha comunicación para llevar un buen manejo hacia la sustentabilidad, dicha propuesta al problema de investigación en el que se analiza y describe la importancia que tiene la cultura organizacional y la calidad de servicio orientado hacia la sustentabilidad en el sector hotelero.

1.1. Antecedentes

Hoy en día el contexto global de los mercados y cambios en las organizaciones dentro de la industria hotelera, ha surgido modificaciones en los integrantes de las organizaciones debido a las nuevas tendencias internacionales, nacionales y culturales, el cual tiende a compartir la toma de decisiones, valores, creencias en el manejo de los colaboradores participantes de las empresas. Es importancia la optimización de procesos administrativos para incrementar la eficiencia organizacional, así como establecer la dirección del cambio de modelos administrativos y operacionales, adoptar tecnologías modernas, ajustar estructuras organizacionales (Romero-Nava, 2024, p. 58)

La posición y la ventaja competitiva, resultado de la integración de las necesidades del cliente, como señala Arellano (2017, como se cita Ordoñez-Velez y Zaldumbide-Peralvo, 2020) es una herramienta más eficaz y utilizada por las organizaciones para lograr y desarrollar ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el servicio al cliente” (Arellano, 2017, como se cita Ordoñez-Velez y Zaldumbide-Peralvo, 2020, p. 6). Parte del éxito empresarial como menciona Kotler (2017, como se cita en Rojas-Martínez et al., 2020), las empresas que tienen más éxito son aquellas capaces de proporcionar al cliente, el servicio esperado; o superar sus expectativas o necesidades (p. 225).

Por lo tanto, la industria del turismo se ha constituido en una de las más sobresalientes en el mundo y se ha concebido como un factor de desarrollo debido a sus efectos positivos en la economía de muchas naciones. Por ejemplo, en México el sector turístico se constituye en el

tercer motivo de ingresos extranjeros, solo tras el petróleo y las remesas que provienen de los migrantes mexicanos hacia nuestra nación, de tal manera que:

El turismo se considera frecuentemente como un medio importante de generación de crecimiento endógeno acelerado nacional o regional; además, como menciona Rodríguez-Marin (2023), el turismo internacional desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de la economía mexicana, especialmente en lo que respecta a la generación de ingresos en moneda extranjera (p. 2), así como para el crecimiento del sector y de las actividades económicas.

De acuerdo al desarrollo de la actividad turística, ha tomado registro en económica, ambiental y sociocultural en las poblaciones receptoras, por lo cual hoy en día se busca hacer un turismo conocido como sustentable, el cual presenta propósitos de disminuir los prejuicios sobre el ambiente y las costumbres de las personas. De esta manera, la Organización Mundial del Turismo (ONU Turismo, 2024) subraya que el desarrollo sostenible es “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales, para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

Es así que la calidad de servicio en el sector hotelero es importante, ya que al incluir la calidad, es la adaptación de nuevas estrategias o estándares de certificación para elevar el bienestar en los establecimientos. Por otra parte, Moreno Pino et al. (2024) menciona acerca de la calidad turística en el sector de alojamiento, como “todas las entidades e instalaciones turísticas y su personal actúen en función de la satisfacción, expectativas y requerimientos de sus clientes, sustentados en la hospitalidad que nos distingue a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad” (p. 3).

Señala que la calidad del turismo toma en cuenta factores endógenos propios del lugar donde está inserto y exógenos por fuera del mismo. Sin embargo, se considera que el turista evalúa la experiencia en su conjunto, desde el transporte, infraestructura, gastronomía, el comercio, hotelería y el servicio de bar; por lo tanto, todos los elementos que componen el producto turístico deben ser excelentes, promoviendo continuamente la

mejora de calidad en los procesos y en los resultados (Suárez Blanco, 2021). Cabe destacar que la calidad del turismo implica la satisfacción del turista, además de los distintos servicios que contribuyen al turismo como al desarrollo sostenible que integra.

La Secretaría de Turismo (SECTUR, 2023) señala que se debe promover la calidad, la responsabilidad social, la sustentabilidad y la mejora continua en el sector turístico nacional, logrando de esta manera la satisfacción total de los turistas, garantizando su regreso y la atracción de nuevos mercados.

En consecuencia, las Naciones Unidas (UN, 2010) mencionan el concepto de desarrollo sostenible, el cual nace en 1987; la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad como aquella que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias”.

En cuanto a la definición del concepto, la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA, 2024) define al desarrollo sustentable como un proceso: “El proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras” (p. 3).

Si bien las necesidades de nuevos paradigmas en las estructuras del sector hotelero permiten conocer nuevas conductas y desafíos de responsabilidad para satisfacer experiencias de calidad que implemente la organización hacia los clientes, así los dueños del alojamiento conozcan las ventajas competitivas que pueden obtener en la transformación cultural que es el núcleo clave en la organización.

1.2. Contexto y análisis de las empresas del sector hotelero

El sector turístico constituye la primera industria mundial si se considera su producción mundial (cercana al 9.1 % del PIB), el valor añadido, la inversión de capital y el empleo generado, según confirma el World Travel and Tourism Council (WTTC, 2023).

Para el Informe de Tendencias-Sector Turismo (ITST, 2024), describe la industria hotelera que se enfrenta a un panorama en constante evolución, donde las tendencias emergentes y las preferencias cambiantes de los viajeros están redefiniendo la forma en que los hoteles operan y se relacionan con sus clientes; es por ello importante impulsar el cambio de nuevos consumidores, que exigen mejores servicios y cuidado del medioambiente. Dichas características se adaptan a la competitividad global, y son efectos que derivan de la crisis económica, por los cuales proceden las empresas hoteleras a diseñar nuevas estrategias de cultura organizacional orientadas hacia la calidad del servicio y la sustentabilidad.

En el ámbito económico, el sector hotelero disfruta de una notable relevancia, por su contribución a la generación de empleo y por las consecuencias indirectas que tiene en su entorno. En efecto, la presencia de un hotel en una determinada zona permite impulsar el desarrollo de actividades complementarias, mejorar la renta de los habitantes en las áreas turísticas de influencia y revitalizar una serie de actividades que, sin la figura del hotel y del sector turístico, podrían desaparecer.

En un entorno caracterizado por la incertidumbre y los constantes cambios, las empresas del sector hotelero tratan de adaptarse de la mejor manera posible introduciendo los cambios que ellas creen más convenientes, entre ellos la calidad de los servicios orientados hacia la sustentabilidad. Sin embargo, a la hora de la implantación de un sistema de gestión de la calidad, obvian un aspecto de vital importancia: la cultura organizacional de la empresa.

Actualmente, la sustentabilidad está muy vinculada con la cultura organizacional, ya que es un factor clave. Valle (2012, como se cita en Arámbula Magallanes, 2020) menciona que la sustentabilidad, percibida como estrategia empresarial, trasciende en resultados positivos económi-

cos, ecológicos y sociales, destacando que es necesaria la optimización del sistema y el desarrollo de capacidades sociales y ambientales (p.48). En este sentido, las empresas de servicio de alojamiento deben tener como estrategia una cultura del ahorro sin descuidar la calidad del servicio ofrecido y la preservación de los recursos naturales, sin disminuir su eficiencia en las actividades relacionadas con su actividad.

Es por ello que el concepto de calidad puede tener varios significados dependiendo de la óptica que se analice. De manera general, hace referencia a una filosofía de trabajo e incluso un estilo de vida a nivel empresarial que permite conducir a la organización por el camino hacia la excelencia (López, 2005; como se cita en Díaz Muñoz y Salazar Duque, 2021, p. 21). Además, es importante destacar los elementos, herramientas, recursos como valores y/o cultura en la organización que valoren la práctica que posee el individuo.

1.3. El efecto del turismo en Sinaloa

De acuerdo a Auditoría Superior del Estado de Sinaloa (ASE, 2023) menciona en los alcances de la auditoría la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas, en ella la eficiencia, de las revisiones de las acciones desarrolladas por la Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa, entre ellas, la operación del Consejo Consultivo de Promoción Turística; el otorgamiento de gestiones y apoyo administrativo al sector turístico; la promoción del turismo sustentable; el impulso de la calidad en la prestación de servicios turísticos; el seguimiento de los programas y proyectos turísticos del Estado; la atracción de eventos de la Industria de Reuniones; la vinculación para fomentar y desarrollar el sector turístico; el seguimiento del Programa Sectorial de Turismo 2022-2027; el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario; las obligaciones de transparencia; la rendición de cuentas; y la evaluación del Sistema de Control Interno Institucional (p. 4).

El Gobierno del Estado de Sinaloa (GBS, 2025) señala la gran exposición que tiene Sinaloa a nivel nacional al participar en Punto México, donde el estado se presenta a través de su riqueza cultural, gastronómica y artesanal. Durante su intervención, Mireya Sosa Osuna enfatizó la im-

portancia de la representación de Sinaloa “Punto México es un espacio que se encuentra en la Secretaría de Turismo federal, es una calle que tiene mucha afluencia de gente todos los días; se creó para que fuera un escaparate para todos los estados del país y por primera vez Sinaloa está presente, con Los Mochis, como la puerta de entrada a las Barrancas del Cobre; Culiacán, el granero de México; Mazatlán, la Perla del Pacífico y nuestros Pueblos Mágicos”, además de consolidar alianzas estratégicas con otros estados y representantes del sector, asegurando más infraestructura, capacitación y promoción para seguir posicionando a Sinaloa como un referente turístico.

En este sentido, en el Estado de Sinaloa es importante que se siga impulsando el sector, ya que es un papel fundamental en la actividad turística por su derrama económica, el desarrollo de destinos y regiones, generando beneficios en la integración y sostenibilidad en las empresas turísticas. Además, promover más el turismo más inclusivo y sostenible, fortaleciendo el vínculo entre los visitantes y la cultura sinaloense (GES, 2025, párr. 10).

El Honorable Congreso del Estado de Sinaloa, por medio de la Secretaría de Turismo de Sinaloa, Mireya Sosa Osuna, informó ante el Congreso del Estado los resultados del sector turístico durante 2024. Entre los resultados más relevantes, destacó una derrama económica récord de 38 mil millones de pesos y la llegada de 5.5 millones de turistas al estado, resaltando el crecimiento significativo en diversos segmentos como el turismo de sol y playa, industria de reuniones, turismo deportivo y cultural, que generaron una ocupación hotelera promedio del 64 %. Dentro de los logros más destacados del año se encuentra la expansión de la infraestructura hotelera, con la apertura del Dreams Estrella del Mar en Mazatlán y la construcción de 14 nuevos hoteles de cadenas nacionales e internacionales, agregando 1837 habitaciones a la oferta del estado (HCES, 2025). Es por ello que el sector turismo genera una influencia estratégica de desarrollo y planes de crecimiento de infraestructura física y de servicios, propiciando una mejor calidad de vida y de desarrollo en el estado.

El puerto de Mazatlán es el principal destino turístico; la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2025) destaca los atractivos de la entidad como

el Faro de Mazatlán, el más alto del mundo; su malecón, el segundo más largo de Latinoamérica; La Farolesa, la tirolesa más rápida y larga de Latinoamérica sobre el mar; el gran acuario Mar de Cortés, el más grande de Latinoamérica; sus 5 Pueblos Mágicos; Los Mochis: entrada a las Barrancas del Cobre y la riqueza cultural de sus Pueblos Originarios.

De acuerdo, al Gobierno del Estado de Sinaloa (GBS, 2025) se registró una afluencia turística de 550 000 visitantes, Mazatlán el destino que representa el mayor porcentaje, con un 87 % del total, con la visita de 480 000 turistas entre nacionales y extranjeros, con una ocupación hotelera del 61 %, la oferta de nuevos cuartos, actualmente se construyen en Mazatlán 14 hoteles y torres, con una capacidad de 1832 habitaciones, además de la conectividad aérea, los tres aeropuertos internacionales (Los Mochis, Culiacán y Mazatlán), registra el arribo de 399 467 pasajeros, representa un incremento con relación a enero del 2024, en todos los casos, en Los Mochis de un 29 %, Culiacán un 3.41 % y Mazatlán un 2.74 %.

Para Es Eventos Sustentable (EES, 2017), la hotelería en Mazatlán inició escala piloto en el año 2012. A partir de esa fecha, se ha consolidado progresivamente, de manera tal que en el año 2016 se “graduó” la primera generación de Hoteles Sustentables de Mazatlán, que incluye 13 hoteles que abarcan el 30% de los cuartos de Mazatlán. En 2017 se inició ya la segunda generación de Hoteles Sustentables, en donde se incorporaron unidades de negocios y demás municipios del estado. Estos hoteles operan hoy bajo un Sistema de Administración Ambiental que les ha permitido reducir sus consumos de energía eléctrica, agua y gas LP, además de implementar la separación de residuos sólidos y promover activamente el reciclaje de los mismos. Además, la hotelería sustentable es un programa único en el noroeste del país y pone a Mazatlán a la vanguardia en sustentabilidad hotelera. Cabe destacar que esta primera generación obtuvo los siguientes beneficios: 21% Ahorro de Agua, 38% Ahorro Gas, 54% Ahorro de Electricidad.

El Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN, 2022) destaca que la sustentabilidad ambiental es un eje estratégico que impulsa a través de acciones con el programa de Hotelería Sustentable, mediante el cual se han instalado capacidades en la industria turística del sur de Sinaloa para llevar una administración y operación eficaz y eficiente, a la vez que se es responsable con el medioambiente.

Mazatlán Interactivo (2024) señala que Ricardo Velarde Cárdenas, representante de la Secretaría de Turismo, entregó distintivos sustentables a cinco hoteles y cuatro restaurantes en Mazatlán, destacando en su discurso la importancia de abordar los desafíos globales de sostenibilidad. Subrayó la necesidad de adoptar buenas prácticas en la gestión de estos establecimientos, con la colaboración de la Secretaría de Turismo (SECTUR), el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN), las Asociaciones de Hoteles y Conselva, Costas y Comunidades A.C. (CONSELVA), con el fin de fomentar un turismo sostenible y profesional en la región.

Dentro del turismo de negocios en el estado de Sinaloa, se desarrolla esta actividad principalmente en el municipio de Culiacán, capital del estado, debido a sus servicios, infraestructura y gran conectividad aérea. Es considerada uno de los centros de negocios y de desarrollo más importantes del noroeste de México, pues ofrece un gran repertorio de hoteles y salones para la celebración de todo tipo de eventos, además de un abanico de actividades culturales y recreativas para complementar la experiencia.

H. Ayuntamiento de Ahome (HAA, 2024) señala que la Secretaría de Turismo de Sinaloa, en coordinación con el Ayuntamiento de Ahome y la iniciativa privada, promueve el destino de Los Mochis, como la actividad en conexión aérea local, proyectos en la promoción turística; además, la Asociación de Hoteles del Norte de Sinaloa para promover el Municipio de Ahome y la ciudad de Los Mochis como la puerta de entrada a la Barranca del Cobre.

Con respecto al municipio de Ahome, que es la zona de estudio de esta investigación, cuenta con amplia infraestructura para el desarrollo de la actividad turística, con 1965 habitaciones en hoteles que, además de ofrecer servicios de calidad, tienen salones para eventos, así como con restaurantes que le permiten desarrollar todo lo referente a un evento en un solo lugar, pero se desconoce si el sector hotelero se encuentra inscrito en el programa de hotelería sustentable, o si realiza buenas prácticas orientadas a la sustentabilidad dentro de sus operaciones (SECTUR, 2023).

Las empresas hoteleras ubicadas en diversos destinos turísticos han sido señaladas como empresas poco responsables con la sociedad y la

naturaleza; tal es el caso de la gran diversidad de cadenas hoteleras y su ambición por extenderse hacia nuevos y distintos mercados. (Hernández Sánchez et al., 2018, p. 45).

Para los autores Dias et al. (2024) menciona acerca de la barrera frecuente de la falta de compromiso por parte de los principales actores de la industria turística, como hoteles y operadores turísticos. Dodds y Butler (2009) argumentan que muchas de estas empresas consideran la sostenibilidad como un factor adicional que contribuye al aumento de sus ganancias y, por lo tanto, no priorizan la implementación de prácticas sostenibles (p. 2).

Ciertos obstáculos en los destinos turísticos, es la falta de conciencia de los empresarios, así como las condiciones de las operaciones del sector hotelero y “la actividad turística en una región obliga a ofrecer servicio de calidad” (Martínez Luis et. al., 2020, p. 4).

De esta manera, la calidad de servicio en la hotelería contribuye en los destinos turístico, generando confianza en los viajeros como en los clientes, con ello promueve la satisfacción positiva en el sector. Asimismo, la calidad en el servicio hotelero es un indicador relevante dentro del mercado competitivo, el cual es valorado por parte del cliente, ya que es la persona que percibe de manera directa el servicio de alojamiento turístico (Caiza Barahona et. al., 2024, p. 1293).

Por este motivo, los hoteles deben establecer estrategia a seguir, los sistemas de operación (procesos clave) de la empresa y los requisitos para la gestión del personal, como premisas para la entrega de valor tanto a clientes como a la propia empresa. Estos constructos se erigen al mismo tiempo; no son procesos independientes. Partiendo de este criterio, el presente trabajo tiene como objetivo determinar el papel del concepto de servicio como condicionador del tratamiento de la calidad, expresada en la mejora de la gestión hotelera (Blanco González y Font Aranda, 2021, p. 214), de manera que el turismo sostenible de la ciudad genere más ingresos y expectativas de vida de los habitantes.

1.4. Planteamiento del problema

Dada la importancia que tiene el sector turismo como detonador económico y social en la región para mejorar las condiciones de vida y de accesibilidad, es por ello importante que las estrategias para elevar el desarrollo económico también busquen que se dé esta actividad en un ambiente de control y preservación de los recursos disponibles de la región que se asienta. El sector hotelero concebido desde el principio de la sustentabilidad, para contribuir a mejorar la calidad de vida del entorno donde se desarrolla la misma, además de contribuir en la creación de una conciencia del cuidado de los recursos naturales que garantice su uso en las futuras generaciones.

Dentro de la sustentabilidad en un destino turístico (Ortiz, 2007), sugiere necesario un conjunto de acciones que permitan el monitoreo y control del avance del sitio; en cuanto a su alcance, se pueden mencionar indicadores de sustentabilidad, implementación de instrumentos de gestión ambiental y el desarrollo de valores que respondan a una cultura de calidad en el servicio en el sector hotelero.

Los destinos turísticos pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo sostenible del turismo. Para ello, es importante que se gestionen de forma armoniosa para mantener productos turísticos de calidad (Panić, 2018, como se cita en Papečkys y Jasinskas, 2024, p. 7).

En este sentido, los impactos negativos en el ámbito sociocultural señalan la pérdida de identidad, cultura y tradiciones, cambios que afectan la vida de la población local, explotación de recursos culturales y naturales, diferencias socioculturales entre residentes y turistas, por señalar algunos. Considerar el aspecto ambiental, el cual genera daños en la práctica de esta actividad económica: devastación de áreas naturales, formación de basura, contaminación del agua, aire y suelo, cambio de la flora y fauna, explotación de agua y energía. (Béjar Tinoco et al., 2024, p. 3).

Este último paradigma se centra la idea principal de la esta investigación, debido que para tener un acercamiento a los riesgos que implica generar condiciones para la inserción de la sustentabilidad y la calidad del servicio en su cultura organizacional que aunque no se garantiza el éxito, se asume como tendencia mundial orientada hacia ello y de perma-

nencia a largo plazo, no es suficiente tener definiciones teóricas acerca del mismo, ni se tenga voluntad institucionalizarlo, ni para realizarlo, es necesario, que se genere una conducta colectiva en los miembros de las organizaciones relacionadas con la actividad del sector hotelero, de modo que la participación colectiva tenga un comportamiento requerido para este fin, a lo que se le denomina cultura organizacional de Schein (1988), donde la conducta individual dentro una organización da lugar al comportamiento colectivo que identifica y caracteriza a la cultura, que constituye aproximación a la definición de los valores de Robbins (1999); García y Dolan (2007, como se cita en Ortiz Ordaz y Camargo Toribio, 2010, p. 126).

La cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de calidad. En la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implementación y mantenimiento en tiempo.

Entre estos elementos es posible mencionar el compromiso de la alta dirección y el enfoque hacia el cliente. La participación y el autocontrol, el aprendizaje del error, la comunicación directa y permanente, el liderazgo, la estructura flexible y adaptable, el clima organizacional agradable. La innovación y la creatividad, la motivación, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional.

Este sentido en la aproximación de una adopción a la calidad de los servicios orientados en la sustentabilidad mediante cambio de conducta y comportamiento entre los individuos que lleven al perfeccionamiento de una cultura organizacional, diferente a la actual.

De esta manera el desarrollo sostenible ha sido ampliamente tratado en el turismo porque puede aunar las necesidades de los turistas, proporcionar oportunidades de crecimiento económico, proteger localizaciones físicas y mejorar la calidad de vida de los residentes, al mismo tiempo que fomenta las oportunidades futuras mediante la coexistencia del desarrollo turístico y la calidad medioambiental (Lee, 2013), por lo que el turismo basado en la comunidad se ha convertido en una herramienta importante para la gestión sostenible (Sebele, 2010).

Es por ello que el papel de la cultura organizacional es estratégico en la inserción de la calidad de los servicios en las organizaciones prestado-

ras de servicio de alojamiento, que hagan conciencia de los recursos que se disponen para esta actividad con el fin de minimizar costos y elevar ganancias con un mínimo de daño a los ecosistemas.

Por lo tanto, se percibe en la ciudad de Los Mochis, Ahome, Sinaloa, como un área estratégica y detonante para el desarrollo económico, debido al posicionamiento de nuevas empresas y el fortalecimiento de las empresas regionales; esto conlleva la necesidad de nuevos servicios en relación con la actividad económica.

Las empresas de alojamiento deberán afrontar esta demanda mediante nuevas estrategias para ofrecer los servicios que este segmento requiere.

Esta investigación se enfoca en un estudio de multicaso en dos hoteles de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, y tiene que ver con la inserción de la calidad del servicio y la sustentabilidad en la cultura organizacional y cómo se presentan las diferentes manifestaciones formales y no formales, que puedan medirse y evaluarse en una nueva forma de negocios en la empresa de estudio.

Por ello, resulta fundamental en un primer momento el análisis y comprensión de la cultura organizacional imperante en la empresa, a fin de alinear dicha cultura con la calidad de los servicios y la sustentabilidad.

La evaluación de la cultura organizacional permitió conocer las características y pormenores de este nuevo tipo de cultura, así como sus manifestaciones más palpables en el quehacer diario de la empresa y su relación con la calidad del servicio y sustentabilidad, lo que abrirá nuevas posibilidades para entender esta nueva forma de hacer negocios en empresas de servicios turísticos.

1.4.1. Pregunta principal de investigación

Para efectos de la presente investigación es necesario plantear la siguiente pregunta central: ¿Cómo se ha integrado la calidad del servicio en la cultura organizacional para la sustentabilidad en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa?

1.4.2. Preguntas secundarias

Una vez planteada la interrogante central y con el objeto de sistematizar la investigación, se formulan las siguientes preguntas que sustentarán la interrogante central:

1. ¿Cómo se manifiesta la cultura organizacional en los hoteles en estudios?
2. ¿De qué manera las empresas en estudios relacionan sus actividades con el principio de sustentabilidad?
3. ¿Cuáles serían las estrategias para implementar la calidad del servicio en la cultura organizacional que impacte en la sustentabilidad en las empresas hoteleras estudiadas?

1.5. Objetivo general

Analizar el proceso de integración de la calidad del servicio en la cultura organizacional para la sustentabilidad en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa.

Objetivos específicos:

1. Determinar el tipo de cultura organizacional actual que tienen los hoteles de estudio.
2. Identificar las actividades que realizan los hoteles de estudio con los principios de la sustentabilidad.
3. Generar estrategias adecuadas para la integración de la calidad del servicio en la cultura organizacional que impacte en la sustentabilidad en los hoteles de estudio.

1.6. Justificación

La presente investigación desarrolla temas que son ampliamente estudiados, como la cultura organizacional, calidad de servicio, sustentabilidad, con el objetivo de modernizar las actividades dentro del sector hotelero.

La apuesta por la sustentabilidad es un elemento en los discursos actuales sobre el desarrollo y el progreso; el turismo no es la excepción. Desde hace años se habla de la dimensión ambiental de la actividad

turística, además de la transición hacia prácticas más responsables con el medioambiente, como una mejor gestión de residuos, el ahorro de agua y energía eléctrica, hasta la implementación de nuevas actividades económicas (Reyes Narváez et al., 2023, p. 95).

El sector hotelero tiene un papel estratégico como detonante de la actividad económica y social dentro de la región de estudio, debido a que genera empleos y mejora las condiciones del entorno donde se ubica, ante las exigencias de un mercado globalizado, que exigen servicios de calidad y están comprometidos con el cuidado del medioambiente este sector necesita del desarrollo de una cultura organizacional que pueda enfrentar los nuevos retos que implica el desarrollo sustentable sin delimitar la calidad de los servicios, en donde cada vez la sociedad toma más conciencia en los recursos naturales, y generando el consumo de bienes o productos a empresas que cuidan o preservan la vida ecológica, el sector hotelero debe tomar en cuenta todas estas tendencias globales, de lo contrario, corre el riesgo de no ser competitivo.

La industria hotelera no es ajena a la demanda de adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes de sus invitados para su permanencia; el desempeño de las empresas hoteleras y su presencia en el mercado dependen de la competitividad de los servicios prestados, una oferta de servicios de mayor calidad que la de sus competidores.

Además, la competitividad turística constituye un pilar esencial para el desarrollo sostenible de los destinos, especialmente en un contexto global caracterizado por cambios rápidos en las preferencias de los turistas y la creciente presión por equilibrar las dimensiones económica, social y ambiental (Villa-Zamorano, 2025, p. 23).

1.7. Hipótesis

H0: La integración de la sustentabilidad y calidad del servicio en la cultura organizacional mejorará la eficiencia en los cuidados de los recursos ambientales en las empresas hoteleras estudiadas.

Capítulo 2

Cultura organizacional en el sector hotelero

En este capítulo se hace referencia a los elementos más importantes que sostiene la pertinencia de las dimensiones de cultura y sus aportaciones en el desarrollo de la cultura organizacional, tipos y modelos de la cultura organizacional, además de los valores de alta dirección en la relación y forma que da base en las organizaciones, de esta manera el estudio de la cultura de la organización en el sector hotelero es de gran relevancia para el desarrollo de herramientas en la adaptación e involucración del personal, así lograr mayor influencia en las estrategias. Para la Organismo especializado de las Naciones Unidas (ONUT, 2028) la cadena de valor del turismo es una secuencia de actividades primarias y de apoyo que resultan fundamentales a nivel estratégico para el rendimiento del sector turístico. Asimismo, considerando la industria hotelera, la satisfacción del cliente como reflejo directo de la calidad del servicio, es un indicador eficaz de la calidad de servicio percibida por el cliente (Lawton, 1991, como se cita en Toala-Zambrano y Hinojosa-Ramos, 2021, p.150).

2.1. Desarrollo y cultura organizacional

El valor del conocimiento aportado por Mary Parker Follett (1868-1933), quien fuera reconocida como investigadora y precursora de la escuela de las relaciones humanas, cuya contribución es de gran importancia al conocimiento administrativo y la gestión organizacional. Considerada incluso como profeta de la dirección empresarial, aportó conocimiento a la gestión organizacional desde una perspectiva particular con sus conceptos del poder, libertad, autoridad, poder compartido y su enfoque integrador a principios del siglo XX (Echevarría Gamarra y Hernández Rojas, 2023, p. 214).

Para Zamora Aguilar (2018, como se cita en García Bucheli et al., 2023), el desarrollo organizacional es un proceso que favorece las transformaciones positivas porque mejora las falencias de las organizaciones de toda índole y las lleva a alcanzar las metas y los objetivos planteados, a partir de la evaluación y valoración de múltiples aspectos: estructura, actividades, propósitos, recursos, entre otros; que están al alcance de dichas entidades para utilizarlos y ejecutar sus funciones. Este proceso se debe llevar a cabo constantemente, no tiene un tiempo determinado,

puesto que debe responder en cualquier momento en que la organización requiera un cambio o mejoramiento en su funcionalidad (p. 201). El desarrollo organizacional hace referencia a las herramientas y estrategias que debe llevar a cabo una empresa, la cual funge por el talento humano, las técnicas y prácticas para cumplir los objetivos y metas que establece la empresa.

La importancia del desarrollo organizacional radica en las consecuencias sobre la mejora de la productividad, el rendimiento, las habilidades y el conocimiento, tanto de forma individual como general, lo cual puede ser ocasionado a través de un proceso de análisis y cambio, que contribuye a los retos y los problemas que intervienen de manera negativa sobre el óptimo funcionamiento organizacional (Benavides et al., 2017, como se cita en Rojas Pérez et al., 2024, p. 5079).

Las organizaciones son importantes y necesarias en la creación de políticas de investigación y desarrollo, tomando en cuenta el desarrollo sustentable cuando sus actividades impactan en el ámbito social y la preservación ambiental (Muñoz Aparicio y Navarrete Torres, 2022, p. 144).

Las organizaciones imponen reconocer los cambios permanentes como parte de la realidad actual, de modo tal que las transformaciones políticas, culturales, científicas, tecnológicas, económicas, sociales y ambientales afectan la vida de las organizaciones, siendo su hilo conductor la sustentabilidad. La sociedad requiere organizaciones sustentables, pero solo lograrán serlo aquellas capaces de generar un cambio cultural que reconozca la responsabilidad social, individual y colectiva (Kent, 2020, p. 1).

De esta manera, surge la gerencia sostenible o sustentable; es una gestión integral que consiste en un conjunto de valores éticos, sociales y ambientales que interactúan y muestran si el objetivo de desarrollo de la organización es sustentable (Maldonado-Mosquera, 2023, p. 2).

Para Bateman (2008, como se cita en López-Juvinao et al., 2017), las organizaciones están conformadas por profesionales que desempeñan diferentes roles, y en la mayoría de los casos, son empleados responsables y capacitados para cumplir con las tareas y actividades encomendadas; por lo cual, cumplen en la mayoría con los niveles de gerencia social que les competen (p. 61).

De esta manera, surge la gerencia sostenible o sustentable; es una gestión integral que consiste en un conjunto de valores éticos, sociales y ambientales que interactúan y muestran si el objetivo de desarrollo de la organización es sustentable (Maldonado-Mosquera, 2023, p. 2).

Para Bateman (2008, como se cita en López-Juvinao et al., 2017), las organizaciones están conformadas por profesionales que desempeñan diferentes roles, y en la mayoría de los casos, son empleados responsables y capacitados para cumplir con las tareas y actividades encomendadas; por lo cual, cumplen en la mayoría con los niveles de gerencia social que les competen (p. 61).

De este modo, cuando la organización logra que los colaboradores se sientan parte de la misma y de dichos objetivos, sentidos desde la dirección hacia los empleados, estos logran participar y ser parte de los objetivos, en la eficiencia y eficacia; las personas deben colaborar para obtener una participación efectiva que conlleve alcanzar dichas tareas, productividad y metas de acuerdo con la eficiencia y eficacia. Para los autores Cannice et al. (2012, como se cita en Ramírez Méndez et al., 2022), asumen que una de las principales tareas de la productividad es que las personas realicen las tareas de manera eficaz y eficiente. En las organizaciones (sean industrias, comercio, organizaciones de servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra forma de empresa humana), la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende directamente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración sobre los grupos organizados de personas no permite la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales (p. 192).

Por lo tanto, la cultura organizacional es vista como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos, a los cuales se les asigna mayor importancia a los modelos de comportamiento transmitidos a los nuevos miembros de la organización, ya sea de manera formal a través de documentos escritos como normas y reglas establecidas o informalmente a través de creencias y comportamientos adquiridos orientados a cambiar de una administración empírica a una administración técnica (García, 2017, como se cita en Torres Merlo et al., 2021, p. 5).

Lo que caracteriza principalmente a una cultura organizacional son los valores, las creencias y las manifestaciones entendidas como elementos constitutivos de la filosofía institucional que se encuentran definidos como la imagen corporativa de la entidad. Estas últimas son expresiones de un sistema cultural, en donde se ven reflejados los valores y creencias básicas de los miembros de una organización (Lemus, 2000: p. 15, como se cita en Ulloa-Erazo, 2019, p. 156).

Es así que la cultura organizacional se caracteriza por las condiciones del entorno laboral, como el comportamiento y condiciones físicas de trabajo, además de las relaciones de rendimiento laboral de los colaboradores.

Por consiguiente, el desarrollo de una cultura organizacional depende de que la gerencia implemente una filosofía donde se permita conducir el desempeño de sus integrantes articulando creencias, normas, compromiso, actitudes, valores que orienten las actividades cotidianas del recurso humano, por lo tanto, la propiedad de los valores inmersos en el individuo tienen una característica esencial: permiten desarrollar modelos correctos de comportamiento; estos por lo regular son observables y permisibles, como también, la importancia estratégica de los valores organizacionales está enmarcada en la construcción de culturas sólidas y saludables, permitiendo su perpetuidad y trascendencia en el mercado (Barrios Pineda, 2018, p. 221).

Edgar Schein (2009; como se cita en Pérez Domínguez et al., 2025) propuso un modelo tridimensional de la cultura organizacional, distinguiendo entre artefactos, valores y supuestos básicos. Los artefactos son los elementos visibles de la cultura, como comportamientos, símbolos y rituales. Los valores representan las creencias y principios que guían las decisiones y acciones dentro de la organización, mientras que los supuestos básicos son las creencias profundas e implícitas que influyen de manera fundamental en las percepciones y comportamientos de los miembros, siendo los más difíciles de modificar (p. 2971).

Según Molano (2017, como se cita en Juank-Nase et al., 2021), la cultura tiene como características que involucra a todas las actividades de los seres humanos, se adquiere a través de la vivencia y cotidianidad de las personas, y se encuentra en cierta medida formalizada. No se trata

de un componente biológico; esta se aprende conforme los individuos van creciendo; se la puede señalar también como un sistema objetivo y simbólico que da cuenta de una realidad puntual. En el siguiente gráfico se señalan los elementos que la componen:

Conocimiento: Hace referencia al cúmulo de saberes acerca de la sociedad y el medio del cual forma parte una persona. Esto hace posible que las personas puedan interactuar en comunidad y enfrentarse a las diferentes circunstancias que se presentan en la cotidianidad.

Normas: Tiene relación con las reglas impuestas por la sociedad para regular las acciones y conductas de todos quienes hacen parte de la sociedad. Estas se enfocan en establecer algunas prohibiciones o indicaciones acerca de lo que está permitido o no hacer en un grupo determinado.

Signos: Son señales y símbolos que presentan un significado particular, hacen parte de cada cultura, de su cosmovisión; de formas de ver, entender, relacionarse e interactuar con el contexto.

Conductas: Formas de comportamiento de una comunidad, que permiten establecer diferencias entre un grupo social y otro, ya que no todos actúan de la misma manera en circunstancias similares.

Valores: Serie de modelo o pautas que se implantan dentro de la sociedad y establecen una diferenciación entre lo adecuado y lo inadecuado.

Creencias: Tiene relación con aspectos que hacen parte de una cultura determinada, que más allá de ser verdaderos o falsos, se encuentran interiorizados por las personas. Principalmente, hacen referencia a elementos de carácter ideológico.

La cultura, por lo tanto, refiere al conjunto de valores, creencias, costumbres, conductas que dan cuenta de las formas de vida de una comunidad específica (p. 1601).

De este modo, las empresas turísticas, que incluyen hoteles, agencias de viajes y operadores turísticos, deben mantener una cultura organizacional que promueva la excelencia en el servicio al cliente y la eficiencia operativa (Villegas Gutiérrez Y Lucio Pillasagua, 2024, p. 384).

Para Denison (1990; como se cita en Pérez Domínguez et al., 2025), la cultura organizacional influye en el rendimiento organizacional, por lo que su modelo identifica cuatro dimensiones principales: adaptabilidad, consistencia, involucramiento y enfoque en los resultados. La

adaptabilidad refleja la capacidad de la organización para ajustarse a los cambios, mientras que la consistencia se refiere a la estabilidad interna y la alineación de valores. El involucramiento alude a la participación de los empleados en la toma de decisiones, y el enfoque en los resultados se centra en alcanzar metas para mantener un rendimiento sostenible (p. 2972).

2.2. Tipos y modelos de la cultura organizacional

La cultura organizacional se ha considerado como uno de los modelos más influyentes el denominado marco de valores de competencia (CVF, por sus siglas en inglés) (Yu Y Wu, 2009; como se cita en Vesga Rodríguez et al., 2020, p. 53).

Cameron y Quinn (2011:22; como se cita en Cancino Cancino Y Vial Aliaga, 2022) definen cultura organizacional como “los valores, los estilos dominantes de liderazgo, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única” (p. 109).

Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones, según la figura 1. La primera dimensión es de estabilidad contra flexibilidad y discreción. La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga énfasis interno o tenga un énfasis externo. Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue cuatro tipos de cultura.

Figura 1. Identificación de valores en competencia en la organización y tipos de cultura organizacional



Nota: En la figura se presenta la identificación de valores en competencia en la organización y tipos de cultura organizacional por Cameron y Quinn (2006; como se cita en Vesga Rodríguez et al., 2020, p.54).

Los cuatro tipos de cultura establecidos por Cameron y Quinn (2006; como se cita en Vesga Rodríguez et al., 2020) presentan características que permiten identificarlas de forma adecuada; no se consideran independientes la una de la otra y, por tanto, lo que se espera es la predominancia de características de un tipo frente a los otros. En la cultura clan prevalecen el trabajo en equipo, el apoyo y la orientación de los líderes, quienes actúan como mentores, de modo que prevalecen la lealtad y la tradición. En la cultura adhocrática, la organización se concibe como dinámica, cambiante y altamente flexible, innovadora y de avanzada. La cultura de mercadeo está orientada hacia los resultados y evidencia organizaciones sumamente competitivas, con líderes altamente exigentes. Por último, la cultura jerárquica mantiene una estructura rígida, con políticas y reglas claramente establecidas, de modo que es muy importante el cumplimiento estricto de las normas y el orden jerárquico (Cameron y Quinn, 2006; como se cita en Vesga Rodríguez et al., 2020, p.54).

Explica los términos de Cameron y Quinn (2006, como se cita en Moreno Rentería y Álvarez Sánchez, 2020). El modelo de Competing Values Framework se apoya en el Organizational Culture Assessment Instrument denominado Organizational Culture Assessment (OCAI); menciona los cuatro tipos de cultura son:

1. La cultura de clan. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar, donde las personas comparten mucho entre sí como una familia. Los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternas. La organización está unida por la lealtad o la tradición. En general, el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y unidad. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso.
2. La cultura de adhocracia. Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y asumen riesgos. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y la libertad de intelecto.
3. La cultura de mercado. Es una organización orientada a resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas. Los líderes son directivos exigentes, productores y competitivos. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y el éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual permea el control del trabajo realizado y, además, sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.
4. La cultura de jerarquía. La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel

importante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control (p. 130).

Los elementos centrales de la cultura organizacional en lugar de atributos del clima organizacional. Además, se describe las seis dimensiones del instrumento denominado Organizational Culture Assessment (OCAI): son las características dominantes de la organización, que indican cómo es la organización; el liderazgo organizacional y cómo se transmite en la organización; la administración de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo; la cohesión organizacional o mecanismos que crean lazos que mantienen unida a la organización; el énfasis estratégico, que detecta qué puntos principales conducen la estrategia organizacional; y el criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y qué se recompensa (p. 131).

De acuerdo a la literatura, se pueden encontrar diversos modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura; algunos analizan desde rasgos culturales y otros desde tipologías culturales. Para Reyes Hernández y Patlán Pérez (2024), describe la dinámica cambiante de las organizaciones, unida a los acelerados cambios comportamentales de las personas. Varios autores utilizan diversos modelos para medir la cultura organizacional, dentro de los que se destacan el Modelo de Orientación Cultural (Nakata, 2009; Hofstede y Hofstede, 2005), el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2001), el Modelo de Schein (Schein, 2010) y el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) (Cameron y Quinn, 2011) (p. 4).

Cultura organizacional dinámica, social y cultural, que permite conocer los diferentes tipos de instrumentos de evaluación, que sirven para alinear los objetivos que se desean medir con la realidad específica de la organización.

2.3. Relación entre cultura organizacional y valores

Cabe resaltar que en la relación entre la cultura organizacional y los valores se encuentran los factores más importantes para la socialización de los individuos; es el aspecto cultural. Cada grupo social posee sus propias creencias, valores y criterios, que los identifican de los demás. Esto es

lo que constituye la cultura y, por tanto, es de vital importancia conocer los factores distintivos de cada sociedad, para poder así comprender las razones de su comportamiento. (Domínguez et al., 1999, p. 59).

El término cultura, de Kroeber y Kluckhohn (1952, Reyes Rodríguez 2016, como se cita en Cabrera-Ignacio y Zapata-Aguilar, 2021), quienes indican que la cultura consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos; el núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas de culturas pueden ser considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura. (p. 16).

La cultura expresa los valores, ideas, creencias, comportamientos que los colaboradores de la organización comparten entre sí, manifestando los elementos como mitos, rituales, historias, leyendas, lenguas, etcétera.

Por lo tanto, la cultura organizacional incluye valores colectivos y expectativas básicas que se establecen en prácticas organizacionales, las cuales incluyen rituales, normas de comportamiento, símbolos, reglas, lenguaje, rutinas e historias, así como la construcción de poder, entre otras, considerándola como un sistema de conocimientos y estándares que un empleado adquiere al observar y evaluar el entorno organizacional; por ello debería ser obligatoria para todos los miembros de la empresa, al inspirar coherencia entre los miembros de la organización (Soomro y Shah, 2019, como se cita en Méndez Bravo et al., 2023, p.63).

De acuerdo a Robbins (2004, como se cita en Hernández Altamirano, 2023), la cultura organizacional tiene siete aspectos básicos o características que captan la esencia de la misma:

- Innovación y correr riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

- Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad: Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de cosas, en lugar de crecer (p.1376).

Para QuestionPro (2023, como se cita en Sánchez Castro et al. 2023), los elementos de la cultura organizacional son variados, pero algunos de los más significativos incluyen:

- Valores organizacionales: Principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de los empleados. Estos valores reflejan lo que la organización valora y prioriza.
- Misión y visión: La misión define el propósito fundamental de la organización, mientras que la visión establece la dirección a largo plazo y los objetivos aspiracionales.
- Normas y reglas: Las expectativas claras sobre el comportamiento aceptable y las reglas que rigen la conducta en el lugar de trabajo, contribuyendo a la coherencia y la estabilidad.
- Clima laboral: La percepción general de los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como la moral, la motivación y la satisfacción laboral.
- Comunicación: El estilo y la frecuencia de la comunicación interna. Una cultura de comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y la colaboración.
- Liderazgo: La forma en que se ejerce el liderazgo en la organización. Los líderes modelan comportamientos y actitudes que influyen en la cultura.
- Reconocimiento y recompensas: La manera en que se reconoce y recompensa el desempeño excepcional. Esto puede incluir sistemas formales de recompensas, así como gestos más informales de reconocimiento.
- Innovación y creatividad: El grado en que se fomenta y celebra la innovación y la creatividad en la organización. Una cultura que valora la innovación puede impulsar la mejora continua.

- **Desarrollo profesional:** El énfasis en el crecimiento y desarrollo de los empleados. La cultura organizacional puede reflejar la importancia que se le da al aprendizaje y al desarrollo profesional.
- **Diversidad e inclusión:** El grado en que se valora y promueve la diversidad en la organización. Una cultura inclusiva busca la participación activa y la igualdad de oportunidades para todos.
- **Aprende cómo mejorar tu estrategia de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (DEIB) en tu organización.**
- **Equilibrio entre trabajo y vida personal:** La importancia dada al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Una cultura que valora este equilibrio puede ofrecer políticas y prácticas que respalden la calidad de vida de los empleados.
- **Adaptabilidad y resiliencia:** La capacidad de la organización para adaptarse a cambios y superar desafíos. Una cultura adaptable fomenta la resiliencia y la agilidad organizativa (p. 46).

La cultura de la organización es amplia, diversa y está fuertemente relacionada con la filosofía propia de la empresa: misión, visión y valores compartidos. El sentido de pertenencia es otra de las manifestaciones de la cultura en la empresa, así como la interiorización de los valores, las formas de pensar, sentir y actuar. Aunado al sistema de creencias, comportamientos, actitudes, hábitos, tradiciones y costumbres, forman una amalgama de elementos cargados de significado (Bernal y Alpuche de la Cruz, 2023, p. 4).

De acuerdo con Rousseau (2012, como se cita en Patlán Pérez et al. 2021), la cultura está constituida de valores, normas y comportamientos compartidos por los miembros de la organización.

En este sentido, los valores son preceptos y pautas de comportamiento generalmente aceptados por un grupo, equipo de trabajo, organización o comunidad y sirven de soporte para el desarrollo de las actividades medulares en la cotidianidad. Los seres humanos orientamos nuestra acción sujetos a ciertas restricciones formales, no formales e informales. Los valores son principios imperativos que se fundamentan en la acción, la misión y la visión de la organización. Así, los valores son creaciones humanas, y solo existen si se realizan en el hombre y por el hombre. Los valores son objetivos, pero su objetividad es humana y social; la objeti-

vidad no es suprahumana, no trasciende el ámbito del hombre como ser histórico-social (Escobar, 2001, como se cita en Bernal y Alpuche de la Cruz, 2023, p. 5).

2.4. Alta dirección y los valores, efecto en la cultura organizacional

La dirección por valores como un instrumento para el desarrollo de la cultura organizacional; para el autor, las habilidades gerenciales se pueden definir como un conjunto de estrategias, capacidades y conocimiento que debe tener una persona para coordinar y dirigir la fuerza de trabajo en la organización. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012): las habilidades gerenciales “son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración, en el rol del gerente o director de una organización” (Marín Quero, 2020, p. 279).

La cultura organizacional corresponde a la definición del comportamiento de los individuos que la conforman; este comportamiento asume una función que debe estar enfocada al objetivo de la organización. En ese sentido, Robbins y Judge (2017) afirman que las culturas pueden promover el crecimiento organizacional o ralentizarlo dependiendo del desarrollo de la misma, a través de sus significados estratégicos: visión, misión, objetivo, metas, políticas, normas, miembros, que distinguen a una organización de otras. En ese contexto, es preciso destacar que la cultura se refiere a un sistema de significados compartido (Bustillos et al. 2022, p. 70).

Es por ello que los directores, gerentes o líderes son guía en la organización para cumplir los objetivos de la empresa. De igual manera, desempeña el papel de máxima autoridad en cuanto al control y evaluación de la firma; pues, la gerencia tiene la tarea de cerciorarse del correcto desenvolvimiento de las labores en la organización de acuerdo con su planificación estratégica (Ramírez et al., 2018, como se cita en Duque Espinoza et al., 2021, p. 157).

De esta manera, el compromiso se ha considerado en diversos factores, como los valores en cada persona, la influencia por la cultura del valor,

por eso, que los empleados o colaboradores comparten valores similares y que no tengan diferencias entre quienes trabajan y cooperen entre sí, es por ello, que el compromiso organizacional como la fuerza que motiva a los integrantes de la organización a proveer un esfuerzo voluntario adicional a nivel psicológico, físico y emocional en su trabajo, lo cual conlleva a obtener a mejores resultados (Hayday et al., 2004, como se cita en Hernández Vela, 2020, p. 19).

García (2003; como se cita en Díaz Ortega, 2022) conceptúa la gerencia de valor como una serie de procesos que permiten la alineación de los altos ejecutivos con la estrategia de la organización, de manera que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa (p. 34). Asimismo, los objetivos de la organización, la generación de valor, implicarían una redefinición de la estrategia, teniendo que alinear a su vez las políticas, metas u objetivos en todos los niveles jerárquicos y enfocarlos hacia la constante creación de valor (Díaz Ortega, 2022, p. 34).

Además, para Siliceo, Casares y González (1999; como se cita en Palafox-Soto et al., 2021) mencionan que los responsables de las organizaciones considerados como los líderes son quienes deben fomentar una cultura organizacional sana y proactiva dentro de las mismas, logrando la productividad, lealtad y confianza en sus trabajadores para el beneficio de la empresa, buscando ser grandes visionarios, inspiradores y motivadores; también, deben propiciar el buen cambio en la cultura de la organización, ya que son ellos quienes la construyen (Pirela, 2010, como se cita en Palafox-Soto et al., 2021, p. 5).

En este sentido, los directivos y/o gerentes de las organizaciones son los encargados de crear una cultura organizacional sana y activa, impulsando la productividad, la lealtad y la confianza de los colaboradores, además teniendo la misma visión, misión, objetivos, motivación e inspiración que guíe a cambios positivos en la cultura de la empresa.

2.5. Cultura organizacional en el turismo sostenible

La cultura organizacional es importante en el desarrollo del turismo sostenible, ya que influye directamente en los comportamientos, valores, costumbres y prácticas de los colaboradores dentro de una organización.

La creación de una cultura organizacional sostenible, término que surge al mismo tiempo que el concepto de sostenibilidad. La adopción de esta ideología implica un cambio completo de mentalidad; los objetivos de la organización cambian, pasan de ser únicamente la maximización de utilidades para volverse empresas preocupadas por su impacto ambiental y por el desarrollo de la sociedad (Crews 2010; Galpin et al., 2015; Madero y Solís, 2016, como se cita en Martínez-Alba et al., 2022, p. 173).

La cultura organizacional es uno de los aspectos administrativos y estratégicos de mayor impacto en cualquier sector de la economía, principalmente en el sector turístico, porque está íntimamente relacionada con los valores que en esta industria y dentro de sus equipos de trabajo deben existir, como honestidad, respeto, equidad, responsabilidad y colaboración. Es, además, un pilar esencial para mejorar la comunicación entre empleados y empleador dentro de cualquier organización (Espino Castillo y González Pinilla, 2024, p. 126).

La cultura organizacional es esencial para el turismo sostenible, ya que establece bases como el comportamiento, la responsabilidad, fomenta la identidad en la organización y adapta prácticas sostenibles en el sector hotelero.

Para Chávez e Ibarra-Michael (2016, como se cita en R. Cabana et al. 2022), una empresa con cultura sustentable obtendrá un mejor desarrollo social, mejor rentabilidad y generará una imagen sustentable. (p. 76). Además, el liderazgo sustentable comprende aquellos comportamientos y prácticas que crean valor duradero para todas las partes interesadas, como la sociedad, el medioambiente y las generaciones futuras en general, por lo que se vuelve una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. El liderazgo sustentable brinda oportunidades a las organizaciones en forma de innovación, mejora continua, ventaja competitiva sostenida y éxito a largo plazo. (Iqbal et al., 2020, como se cita en R. Cabana et al. 2022, p. 76).

2.6. La cultura organizacional y su efecto en la calidad de servicio

La cultura organizativa ha sido un elemento frecuentemente relacionado con la gestión de calidad. Genéricamente, esta variable podría definirse como “el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización” (Cameron y Quinn, 1999; Detert, Schroeder y Mauriel, 2000; Stock, McFadden y Gowen, 2007; Yu, 2007, como se cita en Giménez Espín et al., 2014, p. 116).

Para los autores Tuesta Pinedo et al. (2023), la cultura organizacional ha presentado diferentes concepciones, razón que ha conducido a propuestas y evaluación de estrategias de intervención dirigidas a mejorar el bienestar de los miembros que los conforman. Además, menciona que la calidad del servicio actualmente ha tomado mayor pertinencia en el sector organizacional, convirtiéndose, según Rojas-Martínez et al. (2020), “en una de las tareas más importantes de ejecutar, pero además que se ha transformado en un proceso arduo y difícil de aplicar en las organizaciones que se dedican al servicio en general” (p. 222). Así, Izquierdo Espinoza (2021) alude a que “hablar de servicios implica tratar la complejidad de acciones que son netamente intangibles; en este sentido, evaluar la idoneidad de un servicio se hace sumamente difícil” (p. 425; p. 2).

La cultura fomentada en principios de calidad es fundamental para mantener los sistemas de gestión de calidad en una organización. Para Adebanjo y Kehoe (1998, como se cita en Bustinza et al., 2014), proponen distintas dimensiones de la cultura de calidad, entre las que destacan la comunicación, confianza entre la alta dirección y los empleados, el liderazgo de dirección o la orientación al cliente. Por tanto, el inicio de este camino hacia una cultura organizativa que apoye la calidad debe comenzar con el liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad (Powell, 1995; Samson y Terziovski, 1999; Foster, Horward y Shannon, 2002; Sureshchandar, Rajemdran y Anantharaman, 2003; Douglas y Fredendall, 2004; Lee, Cheng, Yeung y Lai, 2011, como se cita en Bustinza et al., 2014, p. 129).

En México, Quijano et al. (2019, como se cita en Sanabria Zotelo, 2024) analizaron las dimensiones de la cultura empresarial y su relación

con la innovación en el sector hotelero, enfatizando la importancia del liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional basada en la confianza y la comunicación abierta (p.124).

Es por ello que las empresas turísticas están buscando nuevas formas de crecer y sobrevivir, de mejorar la calidad de sus servicios y la creación de ventajas competitivas. Eso está incluyendo, por supuesto, la importancia que le están concediendo a la implementación de una cultura organizacional efectiva en ellas (Espino Castillo y González Pinilla, 2024, p.132).

Tepeci (2005, como se cita Padrón-Díaz de León et al. 2019) evalúa el impacto de las dimensiones de la cultura sobre la satisfacción laboral de los empleados y la intención de permanecer con la organización, demostrando un efecto importante, por lo que adaptó el Perfil Cultural de la Industria Hotelera (IPCA), evaluando las dimensiones: orientación de personas y honestidad; orientación del equipo; innovación; valoración de clientes o calidad del servicio; desarrollo del empleado; orientación a los resultados y compensación justa, y a su vez examina dos variables dependientes: la satisfacción laboral de los empleados y la intención de permanecer con la organización (p. 140).

Es por ello que el sector hotelero y la cultura organizacional reflejan la manera en que el personal interactúa con los huéspedes, aborda la resolución de problemas y se adapta a las expectativas cambiantes de los clientes y las condiciones del mercado. Una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa no solo mejora la cohesión interna y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye directamente a la satisfacción del cliente y, en última instancia, a la rentabilidad del hotel. (Moreno-Rentería & Álvarez-Sánchez, 2024, p. 147)

Por lo tanto, la cultura organizacional en el sector hotelero es importante para determinar la excelencia operativa y la sostenibilidad empresarial, fomentar un entorno laboral positivo, basado en normas, valores, creencias, contando con un liderazgo efectivo, no solo para mejorar el desempeño del personal, sino también para garantizar una mejor experiencia en los huéspedes y fortalecer la posición competitiva de los hoteles.

Capítulo 3

Cultura de la calidad en las organizaciones

Con el fin de darle un mayor soporte a esta investigación, se describen las principales aportaciones de los teóricos o autores más relevantes, desde el enfoque de las ciencias administrativas, en las dimensiones de calidad en el servicio en el sector hotelero, en donde se encontró que no hay muchos estudios sobre el tema en particular; sin embargo, se han hecho investigaciones refiriéndose a otros aspectos que involucran la gestión de la calidad en el sector hotelero, pero no en este tema en específico.

3.1. Principales aportaciones de la calidad

La calidad es un tema de reciente desarrollo; ahora no solo se puede hablar de hacer las cosas bien, sino de mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad; el uso de cada una depende del área en que se trabaja.

A continuación, se hace una breve síntesis de los principales autores que han desarrollado el tema de calidad. Cabe destacar que los principales estudios y aportaciones sobre calidad y administración por calidad total se han dado en Japón y Estados Unidos. Sus principales exponentes modernos de los conceptos sobre calidad total son: Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby, Kaizen.

Gestión de la calidad según Deming (1986), reconocido en gestión y calidad, propuso un enfoque integral para transformar las organizaciones mediante la mejora continua y el enfoque en el cliente. William Deming viajó a Japón después de la Segunda Guerra Mundial para impartir diversos seminarios sobre la calidad, promoviendo el aseguramiento de esta con una propuesta de administración de la calidad, enfocándola en la medida en que se gestiona la satisfacción del cliente. En su propuesta de gran importancia, se tiene la comunicación, participación de los gerentes, el uso de la estadística para el análisis y la mejora continua. Deming (1986) también promovió y popularizó el denominado ciclo de Deming o de mejora continua, que incluye las tareas de planificar, hacer, verificar o estudiar y actuar; este ciclo fue propuesto originalmente por Walter Shewhart como un método sistemático para la resolución de problemas. Deming describió su trabajo como una administración de la calidad y consideraba al consumidor como el factor más importante.

(Reid, Koljonen y Buell, 1999; Summers, 2006; Díaz, Tamayo y Armijos, 2018; como se cita en Montes de Oca, 2021, p. 53).

La calidad se convierte en una herramienta estratégica para que las organizaciones mejoren su competitividad en el mercado. Con ello fortalece los catorce puntos que fueron postulados por Deming (Alvear Sevilla, 1998; Cantú Delgado, 2011; Omachonu y Ross, 1995; Covey, 1999; Gutiérrez Pulido, 2014; Martínez, 2010; Miranda González et al., 2014):

Tabla 1. *Los catorce puntos de calidad*

1. Crear una visión de futuro y perseverar en el compromiso por medio de un plan. Considera que es necesario tener una visión de largo plazo que garantice la permanencia y el éxito de la empresa. Esto implica destinar recursos a la innovación, investigación y capacitación.
2. Aprender y adoptar la nueva filosofía de la calidad. Los directivos deben tomar conciencia del reto de la nueva era económica, aprender a ser líderes responsables.
3. Comprender el propósito y la función de la inspección, poniendo la calidad en el producto desde el inicio. Esto implica la prevención y el diseño del producto.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios con base únicamente en el precio, tender a tener solamente un proveedor en una relación a largo plazo de lealtad y confianza. No debemos trabajar solamente con base en el precio, pues podemos comprometer la calidad de nuestros servicios o productos.
5. Detectar los problemas y trabajar sin cesar por mejorar el sistema de producción y servicio. Para ello, se deben eliminar las barreras que le impidan al trabajador sentir orgullo por su trabajo. Muchas veces falta entrenamiento, procedimientos, pero se le exige al trabajador realizar bien su cometido. Por eso, los directivos deben facilitar que el trabajador cumpla bien su compromiso.
6. Adoptar métodos modernos de capacitación en el trabajo. Se requiere de personas que continuamente se estén capacitando y superando.
7. Implementar el nuevo estilo de liderazgo, para ayudar a las personas y a las máquinas y a los aparatos para un trabajo mejor. Se espera una función nueva de los líderes. Inspirar, mostrar el camino, apoyar a los colaboradores y que se comprometan con los objetivos buscados.
8. Desechar el miedo, de modo que cada uno pueda trabajar con eficacia, con seguridad, en la expresión de sus ideas, para aprender de sus errores, para negociar con los compañeros y con los jefes.

-
9. Destruir las barreras entre los departamentos de la organización que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua. Se debe trabajar en equipo para prevenir los problemas de producción y de uso que puedan surgir en el servicio o en el producto. Se deben dejar las diferencias para mejorar la comunicación, la coordinación y el logro de buenos resultados.
 10. Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo, exigencias únicamente a los trabajadores; la productividad es sin proveer los métodos, puesto que la organización debe asumir su parte en la tarea, proporcionando los recursos y resolviendo los problemas en la organización.
 11. Suprimir las normas de trabajo en las que se prescriben cuotas numéricas, pues no basta con establecer metas, es necesario definir planes concretos para alcanzarlas.
 12. Suprimir las barreras que impidan al empleado sentirse orgulloso de su trabajo.
 13. Promover la educación y el mejoramiento personal para todos.
 14. Asegurar que todo lo anterior se realice. Crear una estructura de alta gerencia que todos los días haga énfasis en los 13 puntos anteriores y poner a todo el personal a trabajar para conseguir la transformación, pues la calidad es tarea de todos. Los directivos deben establecer planes que involucren a todos.
-

Nota: Se describe que los catorce puntos de Deming contribuyen a la filosofía de gestión orientada a la calidad total. Fuente: Adaptación con datos de (Barrios Fretes, 2023, p. 1131).

La trilogía de la calidad de Juran es una guía clave de la gestión de calidad. Otavalo et al. (2023) menciona que la teoría Trilogía de Calidad de Juran es uno de los modelos teóricos base de las distintas prácticas de gestión de calidad, la cual segrega la calidad en tres pilares: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad. Entendido de otra manera, esta teoría es un ciclo de mejora que tiene como propósito la reducción de los costos por mala calidad en el producto o servicio que brinde la organización (Juran, 1990). Por otro lado, Ramírez (2019) destaca la responsabilidad existente en la administración de una empresa para mejorar el cumplimiento de necesidades de los clientes, por lo cual el aporte de Juran con los tres pilares mencionados permite que la organización se pueda desempeñar satisfactoriamente, partiendo inicialmente con la identificación del usuario y de sus necesidades, y con ello direccionar de mejor manera las actividades de la empresa. Siguiendo el mismo orden de ideas, (Solís, 2017) destaca sobre esta teoría que pretende mejorar la calidad desde el enfoque interno del sistema

de una empresa y que sus problemas se derivan de una mala dirección, por lo que es pertinente que el sistema de gestión de calidad comprenda una instrucción continua, programas constantes de mejora y liderazgo, comunicación de resultados, entre otros (p. 34).

La gestión de calidad de Crosby, como afirman Murrieta Saavedra et al. (2019), en la década de 1980, en Estados Unidos se vive una crisis relacionada con la calidad, debido a la pérdida de mercados frente a los productos japoneses, dada la superioridad de estos últimos. En este tiempo aparece Crosby (1979) para dar respuesta a la crisis con su máxima: *doing it right the first time* (DIRFT), que significa “hacerlo correctamente la primera vez”, y otros 14 principios que se consideran como una receta para el impulso de la calidad, bajo la creencia de que la implementación de este ciclo continuo de gestión de calidad tendría más ahorros en los costos que en los gastos en que incurriría, estableciendo que la calidad es gratis y focalizando en el compromiso, medición, mejora continua, capacitación y reconocimiento. (p. 120)

Para Philip B. Crosby, los 14 pasos se enfocan en la estructura de la mejora de calidad en las organizaciones, basada en la prevención y el compromiso total de la dirección, como menciona Barrios Fretes (2023). Los catorce puntos para la buena administración, según lo presentan Omachonu y Ross (1995), Miranda González et al. (2014) y Alvear Sevilla (1998):

1. Compromiso de la dirección o gerencia; en caso contrario, nada se conseguirá. La alta gerencia debe estar convencida de la importancia de la calidad y debe saber comunicar con claridad esa convicción, poniéndola por escrito lo que se espera de cada una de las personas.
2. Formación de equipo para mejoramiento de la calidad. Principalmente con los jefes de todos los departamentos, de modo tal que todos en la compañía u organización participen.
3. Capacitar al personal, ya que todos deben estar interiorizados sobre el proceso de mejorar y manejar un lenguaje común.
4. Establecer mediciones de calidad para prevenir y controlar el proceso.
5. Costo de la calidad. Estimás los costos de la calidad para identificar las áreas donde podría ser rentable una mejora, sobre todo los costos causados por el incumplimiento, las correcciones, los desperdicios.

6. Conciencia de la calidad. Todos los empleados deben tomar conciencia de la importancia de la calidad, así como del alto costo de no adaptarse a ella.
7. Acción correctiva. Tomar las medidas correctivas necesarias considerando los puntos de la capacitación del personal y de la medición de la calidad.
8. Planificar el “día con cero defectos” para atraer el compromiso de todos con la nueva filosofía.
9. Festejar el “Día cero defectos”, involucrando a todos en la celebración y otorgando reconocimientos por los logros alcanzados en función de los compromisos.
10. Eliminar las causas del error, para llegar al logro de cero defectos. Es necesario alentar a los empleados a que informen si hay dificultades que les impidan realizar sin errores sus cometidos.
11. Dar reconocimiento, para reforzar las prácticas exitosas de la nueva cultura de calidad.
12. Reconocimiento en forma pública, no en término económico, a los que alcanzan sus metas de calidad o alcancen un desempeño excelente.
13. Consejos de calidad. Se deben reunir con regularidad los jefes y profesionales de la calidad para compartir sus experiencias, problemas e ideas.
14. Hacerlo otra vez; o sea, repetir cada paso indicado para destacar que el proceso de mejoramiento es continuo, nunca termina; para que la calidad no sea solamente un programa en la organización, sino una forma de vida (Barrios Fretes, 2023, p. 1137).

Crosby enfatiza la motivación y la planificación; afirma que la calidad es gratuita, no genera costo, ya que prevenir es más económico que corregir errores.

La aportación de Kaoru Ishikawa en 1957 destaca la relevancia de la promoción de una cultura de calidad en todo el funcionamiento de una organización; por esto mismo, propone iniciativas como los círculos de calidad (reuniones de trabajadores para procesos de mejora) o el reconocido diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto, útil para la resolución de problemas y mejora de procesos; el papel de los colaboradores es base para lograr cero defectos. (Ishikawa, 1986, como se cita en Montes De Oca, 2021, p. 54).

Para Ishikawa, los objetivos del control son: mejorar la productividad en la organización, la calidad de los productos que se elaboran, aplicar la calidad a todas las actividades de la empresa, dividir los beneficios entre consumidores, empleados y accionistas, mejorar el nivel de vida de la gente. (Barrios Fretes, 2023, p. 1133)

Por otra parte, en 1961, Armand Feigenbaum publica Total Quality Control, en el que se propone el concepto de calidad total. Para Ishikawa (1986; como se cita en Montes De Oca, 2021), el concepto de control total de la calidad según Feigenbaum es “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes” (p. 54).

Resaltan Asmat Vidarte et al. (2015, como se cita en Barrios Fretes, 2023) que es Feigenbaum el primero en proponer caracterizar los costos de calidad en cuatro categorías:

- Costos de prevención, para evitar las fallas.
- Costos de evaluación, para medir las condiciones del producto en todo el proceso productivo.
- Costos por fallas internas, generados entre la operación y el empaque; y
- Costos por fallas externas, los generados posteriormente al embarque (p.1138).

Asimismo, Miranda González et al. (2014, como se cita en Barrios Fretes, 2023) resaltan tres aspectos en su filosofía de la calidad: Liderazgo de la calidad, como compromiso proactivo con la planificación y no como reacción ante los defectos; tecnología con calidad moderna, de todo el personal hacia la calidad; compromiso de todos en la organización, capacitación y motivación continua (p. 1138).

La calidad es fundamental en las organizaciones, ya que está estrechamente ligada a la mejora continua, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, como afirman los autores Cuatrecasas y González (2017):

La calidad sigue ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la empresa, involucra a todos los recursos humanos liderados

por la alta dirección y aplica desde la planificación y diseño de productos y servicios, que da lugar a una nueva filosofía de la forma de gestionar una empresa. (p. 16). (Montes De Oca, 2021, p. 52)

3.1.1. Comparación entre autores

A lo largo de la historia, la evolución significativa del desarrollo del concepto de calidad, los diferentes autores, entre ellos W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Walter A. Shewhart y Genichi Taguchi, cuyas propuestas han moldeado la forma en que las organizaciones comprenden y gestionan la calidad. Estos autores son considerados como los padres de la calidad y quienes, por medio de sus contribuciones, han permitido hacer de la calidad un concepto que, a nivel macro, estudia y analiza de forma global a la organización y, a nivel micro, relaciona y define todos los procesos y políticas institucionales que inciden en el resultado final de los bienes o servicios entregados al consumidor final (Díaz Muñoz y Salazar Duque, 2021, p. 23).

En la tabla 2, se muestra la filosofía y teorías de la calidad:

Tabla 2. *Filosofías y teorías de la calidad*

Autor	Teoría y aporte	Principales y conceptos
Crosby, Philip (1926-2001)	Gestión de la calidad enfocada en la producción de bienes o servicios bajo la normativa “cero defectos”. Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad. Cultura de prevención para evitar errores en los procesos productivos.	Principales y conceptos. Concentrar los esfuerzos en acciones puntuales relacionadas con la calidad y no en el estilo de la organización. Medición de la calidad a través de los costos de calidad. Hacerlo bien a la primera vez.
Deming, W. Edwards (1900-1993)	Teoría de la calidad total Teoría sobre administración de la calidad total Ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar).	14 puntos sobre la calidad. Control del desperdicio y despilfarro. La competitividad como herramienta para alcanzar la calidad .
Feigenbaum, Armand (1922-2014)	Prácticas orientadas hacia la excelencia antes que hacia los defectos. Los 10 principios fundamentales de la filosofía de Feigenbaum. Los tres pasos hacia la calidad. Los cuatro pecados capitales.	Concepto del control de la calidad total (TQC). Producción de bienes y servicios económicos, pero que logren satisfacción del consumidor. Ética de la calidad y clasificación de los costos de calidad.
Ishikawa, Karou (1915-1989)	7 herramientas de la calidad: Diagramas de Pareto, diagramas de causa-efecto, histograma, gráficas de control, formulario de toma de datos, análisis de correlación, brainstorming, círculos de calidad.	Enfoque en el consumidor. Políticas de prevención en lugar de corrección. La calidad por encima del rédito económico.

Autor	Teoría y aporte	Principales y conceptos
Juran, Joseph M. (1904-2008)	Trilogía de la calidad: planificación, control y mejora. Mejora continua de los productos o procesos.	La calidad adecuada al uso de un producto o servicio. La calidad es juzgada por el consumidor. Seguimiento de los costes asociados con la calidad (costes de no calidad).
Shewhart, Walter A. (1891-1967)	Teoría moderna de la gestión de la calidad. Pionero en la propuesta del famoso ciclo: PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).	Control estadístico de los procesos. La calidad tiene dos características: objetiva y subjetiva. Dimensión de la calidad: valor recibido vs. Valor pagado.
Taguchi, Genichi (1924-2012)	La función de la pérdida. Control de calidad offline. Teoría de la variabilidad. El diseño robusto.	Métodos estadísticos para el control de calidad. Mejoramiento continuo en la calidad del producto. Diseñar productos que sobrepasen las expectativas del cliente.

Nota: Aborda los aportes, principios y conceptos que han evolucionado con el paso de los años. Fuente: Elaboración propia de Griful y Canela (2010, p. 49; como se cita en Díaz Muñoz y Salazar Duque, 2021, p. 24).

La teoría de calidad se basa en la estandarización de todos los procesos en una organización para lograr una gestión más integral; asimismo, la calidad total y la cultura del mejoramiento continuo son metas organizacionales que permiten brindar una mayor satisfacción al usuario de un servicio o sistema, en el marco de sus políticas organizacionales. La implantación de un modelo de calidad tiene un papel transformador, otorgando un valor agregado al servicio, con su impacto en la eficiencia organizacional, mejoramiento continuo, control o reingeniería de procesos y optimización de recursos, aumento del desempeño y productividad (Chacón y Rugel, 2018, como se cita en Carriel Sevillano y Nieto Pacheco, 2022, p. 391).

3.2. La calidad de servicio y los efectos en las organizaciones

La calidad en el servicio es una alternativa para que las empresas puedan obtener una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, independientemente de la actividad comercial o de los servicios que ofrezcan (Azman y Yusrizal, 2016; Shah y col., 2018, como se cita en Silva-Treviño et al., 2021, p.86).

Para los autores Terán Ayay et al. (2021), la naturaleza de la calidad de servicio se percibe como la relación compartida de satisfacción y deseos entre un cliente y la asociación que aborda sus problemas (Duggirala et al., 2010, p. 83). Evaluar la naturaleza de la administración es una tarea complicada; para fomentar esta estimación, los creadores, por ejemplo, Berry et al. (1989), se han basado en 5 medidas mundiales: calidad sustancial, confiabilidad, tiempo de reacción, seguridad y simpatía. (p. 1186) .

Las empresas deben integrar la calidad en todas sus actividades, así como promover la mejora continua y el desarrollo sostenible. Summers (2006) afirma que:

para satisfacer de manera óptima las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, las organizaciones eficientes crean y utilizan sistemas de calidad. Los sistemas de administración de la calidad conjuntan los ingredientes necesarios para que los empleados de la organización puedan identificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y apoyar los productos y servicios que el cliente desea. (p. 35) (Montes De Oca, 2021, p. 55)

Además, la calidad del servicio es un sistema altamente empleado por todas las organizaciones, las cuales, según Durán et al. (2017), buscan posicionamiento, liderazgo, pero además principalmente la satisfacción de sus consumidores, lo cual es un factor determinante para toda empresa prestataria de un servicio (Rojas-Martínez et al., 2020, p. 222).

En este sentido, el concepto de calidad ha ido evolucionando significativamente desde la prehistoria hasta la actualidad; alcanza su mayor relevancia en la actividad empresarial y en la última mitad del siglo anterior. Diversos autores reconocidos internacionalmente, quienes hacen

énfasis en la calidad como valor (Feigenbaum, 1951; Abbot, 1955), la calidad como conformidad con las especificaciones (Levitt, 1972; Gilmore, 1974), la calidad como cumplimiento de los requisitos (Crosby, 1979), la calidad como adecuación al uso (Juran y Gryna, 1988), uniformidad y confiabilidad (Deming, 1989) y cubrir y/o superar las expectativas del cliente (Grönroos, 1983; Parasuraman, Zeithamal y Berry, 1985), lo percibido por el cliente, cuando se trata de un servicio (Levit, 1972; Grönroos, 1983; Parasuraman et al., 1985), satisfacción del cliente” (Gutiérrez, 1997) (Becerra Lois et al., 2019, p. 4).

3.3. Conocimiento del servicio y evolución de la calidad de servicio

El “Servicio al Cliente” para Chiavenato y Sapiro (2017, como se cita en Almeida Garzon et al. 2022) lo describen como aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad. (p. 2348); de acuerdo a la definición, el servicio al cliente es un conjunto de acciones que las empresas implementan para cumplir y superar las expectativas de sus clientes.

Las empresas turísticas, brindar un servicio excelente al cliente es fundamental para el éxito en el ámbito del marketing. De esta manera, se convierte en la capacidad de la organización para superar de manera constante las expectativas de sus clientes y estos puedan fidelizar el servicio (Choe et al., 2023, como se cita en Huamán de los Heros & Calanchez Urribarri, 2024, p. 2).

El servicio al cliente se muestra en la presentación de su empresa e instalaciones de turismo, también en la actitud, conocimiento y comportamiento de quien ofrece el servicio y de sus empleados. Comienza la atención al cliente antes de que llegue un cliente y termina mucho después de que el cliente abandone su empresa (Lemon y Verhoef, 2016; Singh et al., 2023, como se cita en Huamán de los Heros y Calanchez Urribarri, 2024, p. 2).

La calidad de servicio para Parasuraman et al. (1985; 1993, como se cita en Henao Colorado, 2020) es la aceptación en muchos sectores económicos, y por contener factores como las expectativas y la percepción

del servicio; por lo tanto, la calidad de servicio se define como el juicio global del cliente sobre la superioridad del servicio, que resulta de comparar sus expectativas y percepciones sobre el servicio ofrecido (p. 4).

Puede decir que la calidad percibida del servicio hotelero, Gallego (2002, como se cita Angamarca Izquierdo et al., 2020) plantea que se refiere a la satisfacción de los clientes a la llegada, durante la estadía, así como a la salida, que salga con una actitud positiva, sintiendo que todo lo que recibió es lo que él esperaba obtener antes de hospedarse y, además, que tenga la confianza de volver y ser mejor atendido (p.381).

Además, para Coronel et al. (2019, como se cita en Siavichay C. et al., 2023), existe variabilidad en las percepciones de calidad del servicio ante diferentes contextos que se ven influenciadas principalmente por el tipo de clientes, el formato de local y la naturaleza de los servicios (p.10).

Dentro de un contexto de la industria hotelera, Samori y Sabtu (2014, como se cita en Montoy Ceseña y Cruz Chávez, 2025), enfatizan que una adecuada administración de la calidad de servicio puede observarse a través de distintas determinantes de la oferta, como pueden ser la limpieza, la seguridad, el mantenimiento de las habitaciones y una actitud cortés por parte del capital humano del hotel (p. 110).

Además de la definición de la calidad, como la importancia es establecer estrategias que proporcionan el servicio de calidad, como menciona el autor Narváez-Gamboa et al. (2020), el modelo SERVQUAL, bajo las cinco dimensiones que asocia el modelo: aspectos tangibles, fiabilidad, seguridad, sensibilidad y empatía.

- El aspecto tangible como imagen de modernidad y atractivo de la empresa. - Es uno de los criterios para la evaluación de la calidad del servicio (Matsumoto, 2014). Dentro de la dimensión de elementos tangibles se deben tomar en cuenta aspectos como: a) instalaciones; b) equipos tecnológicos modernos; c) empleados, bien uniformados, pulcros, con buena presencia; y d) materiales, que deben estar asociados al servicio que se ofrece y deben ser atractivos visualmente para la publicidad de la empresa (Zeithalm, Parasuraman y Berry, 1993).
- Fiabilidad como pilar específico del servicio. - Es la habilidad de llevar a cabo el servicio que se promete de modo fiable, oportuno y preciso (Rezaei, Kothadiya, Tavasszy y Kroesen, 2018). La confiabilidad es

la base de un servicio de calidad, por ello, debe ser el cimiento en la estrategia de un servicio adecuado (Botero y Peña, 2008).

- Seguridad como carta de presentación de los colaboradores. - Es la preparación y cortesía del servicio que brindan los colaboradores a los clientes (Oliva, 2005). Esta dimensión mide la destreza para infundir confianza y credibilidad en los clientes (Matsumoto, 2014).
- Sensibilidad como capacidad de respuesta a posibles problemas. - De acuerdo a Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993), la sensibilidad es la capacidad de tiempo que poseen los colaboradores para asistir, prestar servicio y proceder con los problemas de los usuarios. La finalidad es brindar un servicio acertado, tomar ventaja con los insumos y aprovechar el tiempo.

Empatía como vínculo entre el cliente y la empresa. - Es la atención personal que los trabajadores brindan a los clientes y la capacidad de la empresa para brindar este servicio (Udo, Bagchi y Kirs, 2011) (p. 194).

Para Grönroos (1984, como se cita en Hernández Tello et al., 2022), describe a la calidad del servicio como una variable de percepción multidimensional que está desarrollada a partir de dos dimensiones, una técnica o de resultado y una funcional o relacionada con el proceso; por ello los servicios son esencialmente procesos más o menos intangibles y experimentados de forma subjetiva, en los que las tareas de producción y consumo se ejecutan de manera simultánea (p. 54).

3.4. Modelos de calidad y certificación en el sector hotelero

Es necesario mencionar la importancia de los modelos de calidad a niveles internacionales, así como también las certificaciones nacionales; en ello establece estrategias donde se benefician los procesos y así desarrollar prácticas de gestión de calidad en el sector hotelero.

Modelo ISO

La Organización Internacional de Normalización (ISO) emite el estándar de calidad ISO 9001. Que en su versión 2015 es aplicable para cualquier tipo de organización, ya sea que ofrezca productos y/o servicios, enfocada a la calidad desde la perspectiva de la cultura de sus miembros. Proporciona un marco metodológico para la mejora en los aspectos internos para agregar valor al satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes (ISO, 2015b, como se cita en Sotelo Asef et al., 2023, párr. 19).

La norma ISO 9001 y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) formal proporcionan un marco de referencia para planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y mejorar el desempeño de las actividades de gestión de la calidad. Méndez, Jaramillo y Serrano (2006, como se cita en Reyes Chacón et al., 2021) sostienen que el SGC consiste en una forma de estructurar y organizar las operaciones para dirigir y asegurar el buen funcionamiento de la organización, para que esta sea más rentable, competitiva y adaptable a las nuevas y cambiantes situaciones del mercado. (p. 219).

Asimismo, los autores Reyes Chacón et al. (2021) mencionan que los requisitos que se orientan a la gestión suave son los que se refieren a los elementos humanos o sociales que intervienen en la implementación del SGC, como el liderazgo y filosofía de la alta dirección, el apoyo del proveedor a la capacitación de empleados y una mayor interacción con los empleados y clientes. Estos aspectos están más relacionados con un sistema social que abarca el establecimiento de la conciencia del cliente y la gestión de los recursos humanos (Zeng et al. 2017, 241) (p. 221).

Otra de las certificaciones que se encuentra es la Norma ISO 14001; es una norma reconocida mundialmente, diseñada específicamente para la implementación de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) en su hotel. Esta norma ayuda a controlar todas las actividades que afectan negativamente al medioambiente, reforzando así su reputación como empresa comprometida con los problemas ambientales (CERTIFICATIONS, 2025).

Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL define a la calidad del servicio como la divergencia entre las percepciones por parte de la clientela y sus expectativas previas; de esta forma, un usuario valora este componente mediante su experiencia de forma positiva o negativa (Alvarado et al., 2016, como se cita en Piñera Ramírez y Cruz Estrada, 2023, p. 2).

Para Molina-Herrera y Parreño-Herrera (2023), menciona que la escala SERVQUAL original constaba de diez dimensiones, que luego de más pruebas realizadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) se redujeron de diez a cinco dimensiones. Las cinco dimensiones clave de la calidad del servicio son: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, y tangibles. Por lo tanto, SERVQUAL es uno de los modelos más utilizados para evaluar las expectativas del cliente y sus percepciones de la calidad del servicio (p. 266).

Los autores Barragán Vázquez et al. (2021) mencionan las cinco dimensiones del modelo, como son: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía.

1. Los tangibles: Son aquellos elementos que integran la parte visible del servicio o producto, es decir, factores que pueden ser tocados como integrantes del proceso de servicio.
2. La fiabilidad: Es la capacidad que tiene la organización para otorgar un servicio o producto de manera confiable, segura y eficiente, integrando los elementos inherentes al personal que garanticen su correcta entrega.
3. La capacidad de respuesta: Hace referencia a la disposición que tiene la empresa para ayudar a sus clientes y resolver problemas de manera oportuna. También integra los compromisos en tiempos de entrega, así como la accesibilidad del cliente para contactar a la empresa.
4. La seguridad: Es la percepción que tiene el cliente sobre la atención a sus necesidades y problemáticas, que le confiere la credibilidad en la empresa, para resolver sus necesidades de manera integral, confiable y honesta.
5. La empatía: Es la disposición de la empresa para brindar una atención personalizada más allá de la cortesía, al conocer a fondo las

características y requerimientos específicos del servicio que espera el cliente. (p. 5).

El modelo aplica los parámetros SERVQUAL, ayuda a medir la calidad del servicio; la evaluación se aplica a través del método de encuesta basado en cuestionario, diseñado para medir un conjunto de dimensiones e ítems que representa los componentes clave de la calidad del servicio (Huizache-Santos et al., 2024, p. 4).

Distintivo M

El Programa de Calidad Moderniza es un reconocimiento otorgado por la Secretaría de Turismo a las empresas del sector turístico que ha aplicado con éxito el Distintivo M, demostrando adopción de las mejores prácticas.

Programa de Calidad Moderniza: Es un Estándar de Calidad Moderniza, es un Sistema para el mejoramiento de la calidad, a través del cual las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que les permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes (SECTUR, 2023, párr. 2).

En este programa, las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

Beneficios de implementar MODERNIZA para las empresas:

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos para la satisfacción de los accionistas.
- Humanizar el trabajo incrementando la participación y, por consecuencia, elevar la satisfacción de los colaboradores.
- Incrementar la rentabilidad (SECTUR, 2020, p. 7).

El distintivo M ayuda a las empresas con los procesos de certificación, así establecer capacitación, con el objetivo de brindar compromiso tanto interno como externo a los clientes.

Clasificación de estrellas y diamantes

El organismo clasificador en México, por medio de la Secretaría de Turismo a través del Sistema de Clasificación Hotelera, es una herramienta metodológica sustentada a través de un mecanismo de autoevaluación regulado por la Secretaría de Turismo, que permitirá a los establecimientos de hospedaje conocer la situación de sus instalaciones y servicios ofrecidos, así como identificar áreas de oportunidad, hecho mediante el cual será reconocido a través de una categoría representada por estrellas. (SECTUR, 2023, párr. 2)

La clasificación de estrellas refleja el mayor número de estrellas al ser evaluadas La asignación de estrellas se determina dependiendo de las siguientes características a calificar, como se identifica en la tabla 3:

Tabla 3. Puntaje de categoría por estrella

Puntuación	Categoría
1 - 260	1 estrella
261 - 520	2 estrellas
521 - 780	3 estrellas
781 - 1040	4 estrellas
1041 - 1300	5 estrellas
Sin categoría	

Nota: en la tabla representa la determinación de la categoría de los Prestadores de Servicios Turísticos de Hospedaje se determinan por el puntaje que, al ser totalizado, permite determinar la categoría a la que establece el hospedaje. (SECTUR, 2024, p. 4).

Tabla 4. Clasificación de estrellas en Los Mochis

1 Estrella	2 Estrella	3 Estrella	4 Estrella	5 Estrella
Hotel del Valle	Hotel Beltrán	Hotel América	Fiesta Inn Los Mochis	Hotel Plaza Inn & Centro de Convenciones
	Hotel Fénix	Hotel Corintios	Hotel Best Western Los Mochis	
	Hotel Montecarlo	Hotel Ibis Los Mochis	Hotel City Express Los Mochis	
	Hotel Posado Los Olivos	Hotel Las Fuentes	Hotel Santa Anita	
	Hotel y Motel San Marcos	Hotel Lorena	Hotel Villa Cahita	
		Hotel Taj-Mahal	Mochis El Dorado Hotel, S.A. de C.V.	
		Hotel Zar Los Mochis		

Nota: Elaboración propia. Se identifica el nombre y clasificación de estrella de hoteles y moteles, ubicados en la ciudad de los Mochis, donde los veinte establecimientos son evaluados por SECTUR.

Los criterios de clasificación hotelera son importantes, ya que aseguran el alojamiento ofreciendo instalaciones y servicio de calidad; además, son certificados y organizados, cuyo objetivo es brindar mayor satisfacción y seguridad al huésped en destinos turísticos de México, América, Europa y el resto del mundo.

De acuerdo a (DIAMONDS, 2020), la AAA (American Automobile Association) es una organización sin fines de lucro que cuenta con miembros afiliados a los que proporciona servicios gratuitos de emergencia en carreteras, asesoría jurídica y otros beneficios.

Además, la AAA cuenta con una oficina de información turística que proporciona mapas, guías turísticas y recomienda lo que ella considera como los mejores hoteles y restaurantes de EE. UU., Canadá, México y el Caribe.

De acuerdo a Travel By Mexico, la clasificación de la AAA se basa en categorías que van de uno a cinco diamantes, los mismos que son indicadores de la calidad en el servicio, de las instalaciones y comodidades disponibles para huéspedes y comensales en cada establecimiento.

- 1 Diamond Award: Las propiedades de un solo diamante cumplen con los requisitos básicos de la comodidad, limpieza y hospitalidad.
- 2 Diamond Award: También con precios moderados, los establecimientos con dos diamantes ofrecen mejores amenidades y diseño.
- 3 Diamond Award: En estos establecimientos de tres diamantes se ha prestado más atención al estilo y decoración, y se han añadido comodidades y servicios.
- 4 Diamond Award: Los establecimientos de cuatro diamantes ofrecen alojamiento de lujo refinado y elegante, con un alto grado de hospitalidad, servicio y atención al detalle.
- 5 Diamond Award: Instalaciones lujosas y servicio ultrapersonalizado. Se tratan esencialmente de alojamientos de lujo que prestan mucha atención al servicio y la comodidad, y ofrecen servicios y comodidades personalizados (Travel By Mexico, 2020, párr. 12).

3.5. Certificaciones y reconocimientos del sector hotelero

Las certificaciones hoteleras en México se han desarrollado a cumplir parámetros de acuerdo a la industria limpia y/o calidad ambiental turística lo que brinda un reconocimiento por parte del Programa de Turismo Sustentable en México (PTSM, 2011) que implementa estrategias que permite al desarrollo sustentable de la actividad turística:

1. Monitoreo y evaluación de la Sustentabilidad Turística (Sistema de Indicadores de Sustentabilidad para el Turismo).
2. Agenda Intersectorial de Sustentabilidad, el objetivo es implementar los planes para el manejo integral de residuos peligrosos, rehabilitación e implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales.
3. Promoción de mejores prácticas ambientales en empresas y destinos, secretaria que señala impulsar certificaciones ambientales en empresas y destinos turísticos, por parte con la Procuraduría de Protección al Ambiente (PROFEPA) a través de las certificaciones de Calidad

Ambiental Turística y Zona Turística Limpia, y por otra con la Certificación Australiana EarthCheck. (p. 4)

Además, para la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT, 2017), las empresas turísticas pueden ser socialmente responsables y equitativas al ser parte del eje social de la sustentabilidad, ya que su prioridad de relación del turismo con el ambiente prevalece a la biodiversidad y la salud ambiental, a la existencia humana y la vida en el planeta.

Asimismo, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA, 2023) establece herramientas para identificar las áreas ambientalmente con auditoría ambiental como instrumento de política ambiental, cuya operación está encargada a través del Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), es un método que evalúa los procesos de una empresa respecto de la contaminación y el riesgo ambiental, el cumplimiento de la normatividad aplicable, de los parámetros internacionales y de buenas prácticas de operación e ingeniería (párr. 3).

Por otra parte, en los países de gran responsabilidad con el medioambiente cuenta con objetivos muy importante hacia la sustentabilidad por ello la obligación que permite la regulación y estándares que existe en diferentes organismos para certificar los servicios del sector hotelero. A continuación, se muestra una descripción de los criterios de evaluación y certificación:

Tabla 5. Organismos de certificación ambiental específicos para hotelería

Nombre de la organización	Descripción
Planet 21	La estrategia de Accor es acelerar el desarrollo hotelero, a través del crecimiento orgánico. Planet 21-Acting here se esfuerza por actuar por una hospitalidad positiva para garantizar a los clientes productos y servicios de calidad, con alto desempeño ambiental y social (ACCOR, 2024).
Green Key Global	Programa Green Key Eco-Rating es reconocido por el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC). El certificado Green Key es el estándar líder de excelencia en responsabilidad ambiental y operación sostenible dentro del sector turístico. El sistema de calificación graduada está diseñado para reconocer hoteles, moteles y resorts que se comprometen a mejorar su desempeño ambiental y fiscal (Green Key , 2023).
Sustainable Tourism Eco- Certification Program (STEP)	Programa de certificación ambiental para empresas turísticas, hoteles, guías turísticas, restaurantes, operadores turísticos, sistema de gestión sostenible que permite evaluar, monitorear e informar sobre indicadores personalizables para la planificación de la sostenibilidad, gestión empresarial, recursos ambientales, gestión de la cadena de suministro, desarrollo económico, ecosistemas y patrimonio cultural (Sustainable-travel, 2024).
Green Globe	Certificación Green Globe es una evaluación estructurada del desempeño de sostenibilidad de las empresas de viajes y turismo. Las empresas pueden monitorear las mejoras y documentar los logros que conducen a la certificación de la operación y gestión sostenible de sus empresas (Greenglobe, 2025).
Global Sustainable Tourism Council	Consejo Mundial de Turismo Sostenible gestiona los Criterios GSTC, estándares mundiales de línea base para la sostenibilidad en viajes y turismo, organismo de acreditación internacional para la certificación de turismo sostenible (GSTC, 2017).
EarthCheck	EarthCheck es la organización líder mundial en consultoría y certificación sustentable para la industria de turismo y hospitalidad (EarthCheck, 2024).

Nota: Elaboración propia. La tabla representa las certificaciones ambientales en hotelería a nivel mundial, establece estrategia para mejorar la sustentable ambiental, ofreciendo a los consumidores prácticas responsables, los hoteles que adoptan estas certificaciones se posicionan en el mercado y promueven más al turismo sustentable.

Capítulo 4

Sustentabilidad en el contexto de las empresas hoteleras

En este capítulo se observa la revisión de los antecedentes, principio y beneficios de la sustentabilidad, además el sector turístico uno de los que demanda con mayor frecuencia el uso de recursos naturales, debe apegar-se aún más a la implementación de prácticas sustentables (Me-néndez, 2020, como se cita en Vizcarra Cárdenas et al, 2023, p. 359).

4.1. Principios de la sustentabilidad

En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad como lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias.” Hoy en día, hay casi 140 países en desarrollo en el mundo que buscan formas de satisfacer sus propias necesidades de desarrollo, pero con la creciente amenaza del cambio climático, se deben realizar esfuerzos concretos para asegurar que el desarrollo de hoy no afecte o impacte de forma negativa a las generaciones futuras (UN, 2024, párr. 2).

A partir de la Conferencia de Río (1999) y de la Conferencia de Johannesburgo (2002), el turismo adoptó la sustentabilidad para contribuir al bienestar de las comunidades originarias y a la conservación tanto de la integridad cultura como ecológica. Por tanto, desde la década de los noventa, la sustentabilidad empezó a estar presente en el discurso turístico, por lo cual se generaron documentos, reuniones y conferencias enfocadas a concebirlo como una actividad sustentable, entre ellos: 41 Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (1991), la Cumbre de la Tierra (1992), la Conferencia Euro Mediterránea sobre Turismo y Desarrollo Sostenible (1993), la Conferencia Mundial del Turismo Sostenible en Lanzarote (1995), la Agenda 21 para la Industria Turística (1995), la Asamblea General de Rio+5 (1997) y la Conferencia de Desarrollo Sustentable (Rio+20), (Saeteros, Silva y Núñez, 2019, como se cita en Vilchis-Chávez et al, 2023, p. 7).

Es por ello, que la sustentabilidad se puede entender como la producción de bienes y servicios, donde se satisfagan las necesidades humanas y se garantice una mejor calidad de vida a la población en general, con tecnologías limpias en una relación no destructiva con la naturaleza, en

la cual la ciudadanía participe de las decisiones del proceso de desarrollo, fortaleciendo las condiciones del medioambiente y aprovechando los recursos naturales, dentro de los límites de la regeneración y el crecimiento natural (Zarta Ávila, 2018, p. 420).

Las Naciones Unidas (UN , 2024) define oficialmente el Desarrollo Sostenible, un enunciado muy general (1987):

“El desarrollo que satisface las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (párr. 1).

La clave de la sustentabilidad está en la transversalidad, es decir, en los desarrollos comunes entre los subsistemas considerados que constituyen el progreso de un lugar y/o territorio específico, regulando el avance del hombre con su entorno y estableciendo una relación armoniosa entre lo económico, lo social, lo ambiental, lo cultural y/o el sistema de valores (Zarta Ávila, 2018, p. 421).

Para los autores Estrella Suárez y González Vázquez (2017) los principios de sustentabilidad surgieron con el objetivo de explicar la sustentabilidad en términos más concretos y cuantificables, en el cual se analizan tres importantes aspectos:

1. En la naturaleza todo se recicla y nada se acumula.
2. El desarrollo de los organismos se basa en el uso de recursos naturales renovables y en el flujo de la energía solar.
3. La biosfera es una coevolución de todos los seres vivos en la que estos tienden a formar en forma paulatina nuevos niveles de organización, que sustenten una mejor funcionalidad (p. 5).

Cabe destacar que los principios de la sustentabilidad son de gran importancia ya que están muy relacionados con la humanidad y la naturaleza y/o la biodiversidad para concientizar la vinculación de responsabilidad.

Por otra parte, los autores Badii et al. (2018) el desarrollo sustentable se refiere al proceso evaluable mediante criterios e indicadores del carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y productividad de las personas, fundamentado en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de los recursos naturales de manera que no se comprometa

la satisfacción de necesidades de generaciones futuras. Este termino con mayor amplitud da la posibilidad de abordar no solo desde la economía o la ecología sino también desde diversos modelos de desarrollo como planteamientos ambientalistas, corrientes intelectuales y movimientos sociales. Sin embargo, este concepto a través del tiempo será cambiante conforme se avance en el compromiso de cumplimiento de la Agenda 21 y los propósitos de los objetivos del milenio para soportar a los cuatro pilares de desarrollo sustentable (p. 181).

El desarrollo sustentable considera tres aspectos fundamentales: a) la degradación ambiental, b) los objetivos tradicionales del desarrollo como el aumento de la productividad para satisfacción de las necesidades básicas y c) procesos de desarrollo participativos (Foladori y Tommasino, 2000, como se cita en Béjar Tinoco et al., 2024, p. 204).

Asimismo, la importancia de la sustentabilidad converge en tres dimensiones esenciales para lograr la habitabilidad del planeta a largo plazo: económica, medioambiental y social (García-Arce et al., 2021, como se cita en Tovar Vergara et al., 2024, p. 1641).

- La dimensión económica del desarrollo sostenible se centra en promover un sistema económico que aumente el bienestar social mediante un consumo responsable. Busca reducir la pobreza y asegurar un desarrollo de calidad para las generaciones presentes y futuras, sin agotar los recursos del planeta. Esto implica de simplemente crecer económicamente a desarrollarse integralmente, considerando indicadores como la esperanza de vida, la educación y el ingreso per cápita para medir el progreso de un país (Cámara de Diputados, 2023; García-Arce et al., 2021, como se cita en Tovar Vergara et al., 2024, p. 1641).
- La dimensión social en la sustentabilidad, implica reconocer el derecho de todos los seres humanos a un acceso equitativo a los recursos compartidos, basado en el principio de equidad en torno a la distribución geográfica de la población, las relaciones sociales, económicas, religiosas, éticas y culturales dentro de una sociedad, así como su interacción con entidades políticas. Identifica los problemas ambientales que surgen de los diferentes modelos de desarrollo adoptados por las sociedades, tanto avanzadas como en desarrollo (Cámara de diputados, 2023; Bohne, et al., 2019, como se cita en Tovar Vergara et al., 2024, p. 1641).

- La dimensión ambiental se centra en la interacción y dependencia mutua entre los seres humanos y el ecosistema. Se entiende como la capacidad de los ecosistemas para generar bienes y servicios ambientales, así como la responsabilidad cultural de proteger el medioambiente. Su objetivo es garantizar la sostenibilidad ambiental en el desarrollo humano. (Cámara de diputados, 2023; Bohne, et al., 2019, como se cita en Tovar Vergara et al., 2024, p. 1641)

Dichas dimensiones integran la importancia del equilibrio, garantizando el bienestar y respecto al medioambiente.

El turismo sustentable en México, se afirma que el turismo sustentable es un ejemplo de iniciativas que lo promueven, en materia de turismo, las organizaciones internacionales que abogan por la adopción de las medidas necesarias para que esta actividad económica opere bajo premisas de responsabilidad respecto de la protección y cuidado al medioambiente, más que seguir una definición del turismo sustentable, así la industria adopte las conductas de prácticas efectivas en el manejo sustentable. Dicho propósito debe cumplir con las herramientas como guías, códigos de conducta, normas, compendios de buenas prácticas, formas de apuntalamiento de los segmentos turismo de naturaleza y ecoturismo, programas de certificación, premios ambientales y subvenciones.

En este sentido, la sustentabilidad en turismo implica la aplicación integral de los aspectos económicos, sociales, culturales y de medioambiente en los centros turísticos, ya sean en destinos turístico masivos o alternativos, como centros de ecoturismos. (Osuna Flores, 2024, p. 3).

De acuerdo a la (ONU Turismo, 2025) define al desarrollo sostenible como el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.

Además, la (ONU Turismo, 2025) menciona las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental,

económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos, así como sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a las tolerancias interculturales.
- Asegurar actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Además, los elementos fundamentales que destaca la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2006, como se cita en Olmos-Martínez et al., 2020) es que el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un TS es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de sus incidencias, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias (p. 723).

En este sentido, el turismo sostenible atiende las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y, al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se basa, además, en el respeto a la cultura nacional y sus expresiones territoriales y en la integración de las poblaciones locales al desarrollo de sus actividades, contribuyendo así a la elevación de la calidad de la vida de los seres humanos (Ruiz Cedeño et al., 2020, p. 134).

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y

fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles (OMT, 2004, como se cita en SEMARNAT, 2018, párr.27).

4.3. Indicadores de la sustentabilidad

Para (Vargas Martínez, *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*, 2015) menciona los indicadores de sustentabilidad surgen para proveer de información a quienes tomarán decisiones en todos los niveles de sistemas ambientales y de desarrollo. Los datos que ofrecen anticipan situaciones acerca de cómo actúa un problema, así que sirven como información útil de cara a la planificación, ya que permiten presentar propuestas de sustentabilidad. Algunas características que se pueden integrar a los indicadores de sustentabilidad son (Vargas Martínez, p. 37):

- Tener una base científica sólida que cumpla con el propósito de medir los aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Utilizar datos a nivel nacional que, agregados, puedan proporcionar un panorama global.
- Proporcionar información acerca del impacto del uso de un determinado recurso, independientemente del origen de la actividad económica que lo genera.
- La posibilidad de adaptarse al proceso de toma de decisiones superando la incertidumbre que se encuentra en las políticas de gestión ambiental (p. 22).

Las certificaciones enfatizan el desempeño en las áreas económicas y el valor del mercado del hotel (Bilbao-Terol y Bilbao-Terol, 2020; Bernard y Nicolau, 2022) y las áreas de personas, planeta y ganancias (Melo y Wolf, 2005; Esparon et al., 2014, y garantizar que las empresas certificadas cumplan con los estándares de sostenibilidad. De esta manera, las certificaciones se entienden como un medio para el compromiso de una empresa con la sostenibilidad (Battaglia, 2017), al mismo tiempo que ayudan a los consumidores a identificar empresas “responsables” (Chamorro y Banegil, 2006; Esparon et al., 2014 como se cita en Rodríguez-García et al., 2023, p. 2).

Las certificaciones ambientales son importantes para el sector hotelero, ya que permiten adoptar prácticas ambientales con más responsabilidad; es por ello que las certificaciones ambientales sirven de puente entre la sostenibilidad operativa y la competitividad del mercado. Estas certificaciones no solo demuestran el cumplimiento de un hotel con las normas ambientales reconocidas, sino que también indican a los consumidores con conciencia ambiental el compromiso del establecimiento con la gestión responsable de los recursos. Además de los beneficios ambientales, las certificaciones pueden mejorar la reputación de un hotel, aumentar la fidelidad de los clientes y ofrecer ventajas competitivas en un mercado cada vez más comprometido con el medioambiente (Font y Buckley, 2001, como se cita en Velaoras et al., 2025, p. 2).

De tal forma, que para complementar y fortalecer la propuesta de factores de sustentabilidad, también se analizaron las normas y criterios de certificación y reconocimiento, véase en la tabla 6.

Tabla 6. Normas y criterios referentes a la sustentabilidad empresarial.

Nombre de la norma	Que hace referencia a:
Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) ISO 14001	Sistema de certificación de protección al medio ambiental (ISO, 2021)
ISO 14006	Gestión de Ecodiseño integración de aspectos ambientales en el diseño y desarrollo del producto con el objetivo de reducir los impactos ambientales adversos a largo del ciclo de vida de un producto y/o servicios. Utiliza diseño ecológico, diseño para el medioambiente, diseño verde, diseño ambientalmente sostenible (ISO, 2011).
El Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA)	Se creó en 1992 bajo iniciativa de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), y se le conoció como Industria Limpia. Expiden tres tipos de certificados: el de Industria Limpia, el Calidad Ambiental y el de Calidad Ambiental Turística. (PROFEPA, 2024)
Bolsa de valores sostenible	Guía de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tiene como objetivo proporcionar un conjunto de directrices y recomendaciones que apoyen a las empresas en la adopción y gestión de prácticas sostenibles. (Grupo BMW, 2023)

Nombre de la norma	Que hace referencia a:
ISO 26000	El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medioambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales (ISO, 2024).
Empresas socialmente responsables (ESR)	Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi) es un distintivo Empresa Socialmente Responsable; es un proceso sistémico para medir y comparar el nivel de desarrollo de las buenas prácticas de responsabilidad social a través de indicadores en los ámbitos ambiental, social y de gobernanza (ASG) en las empresas (Cemefi, 2025).
Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI, por sus siglas en inglés) ANSI-A138.1	Instituto Nacional Estadounidense de Estándares, llamado comúnmente ANSI, el cual es una organización encargada de supervisar el desarrollo de normas para los servicios, productos, procesos y sistemas en los Estados Unidos. El ANSI forma parte de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) (ANSI, 2020).
Ley del Seguro Social	La Norma Oficial Mexicana en seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo (IMSS, 2024).

Nota: Elaboración propia. La tabla representa las normas y criterios referentes a la sustentabilidad empresarial como menciona los autores (Carro Suárez et al., 2017, p.134), en ella se aprecia las instituciones publicas y privadas donde señala normas y criterios de sustentabilidad que indica las dimensiones economicas, sociales y medioambiente, que aportan en la decisión de nuevas estrategias en la cultura organizacional, así como las ISO 14001 y 14006 que consiste en certificar la protección al medio ambiente y ecodiseño ecológico de los productos, así como las empresas limpias considera los procesos productivos de la industria com el consumo de energía entre otras normas que protegen el cuidado el entorno del medioambiente hacia las empresas.

4.4. Cultura sustentable

Hablar de cultura sustentable para Kent (2020) es habilitar a la organización a implementar un conjunto de procedimientos para renovar las prácticas de administración. En ese sentido, el modelo de administración sustentable propone introducir modificaciones que propician la evolución del proceso administrativo tradicional hacia su variante sustentable. Es por ello que las organizaciones sustentables o bien organizaciones culturalmente responsables adopten funciones de comportamiento y vinculación de las categorías administrativas, como son:

- Un comportamiento indiferente señala un administrador despreocupado, como aquel que sostiene que la consideración de la problemática social y ambiental no concierne a su organización.
- Un comportamiento defensivo expresa al administrador cumplir, que asume una postura conservadora acatando las normas frente a la posibilidad de incurrir en daños socioambientales asociados a su organización.
- Un comportamiento proactivo denota al administrador sustentable, quien reconoce la minimización de los impactos socioambientales como una inversión y no un gasto, de modo que las decisiones que debe adoptar en la administración de su organización (p. 5).

En este sentido, las organizaciones deben estar en la vanguardia en los objetivos hacia los valores de una cultura apta para apropiarse de nuevos compromisos y responsabilidades con la sustentabilidad.

Por otra parte, Matteo Larocca (2018) la cultura sustentable en las organizaciones, se configura sobre principios y directrices que contribuyen a definir una visión del sentido de la organización, para comenzar a transitar el camino hacia la sustentabilidad. Estos principios favorecen la convergencia entre la cultura corporativa, filosofía de gestión y estrategias, para integrar la realidad organizacional que demanda el desarrollo sustentable. Dicho término de cultura sustentable puede ser definido como un conjunto de creencias, valores, normas, prácticas y comportamientos que en su racionalidad buscan conceder prioridad al ser humano, a la calidad de vida y a la protección de la naturaleza como

ejes centrales de los productos de bienes y servicios por la organización de la sociedad, atendiendo a los principios del desarrollo sustentable, económico, ecológico y social. (p. 94)

4.5. Beneficios de ser un hotel sustentable

Para los autores, las prácticas de sostenibilidad desarrolladas por las empresas hoteleras responden a todas las solicitudes de sus grupos de interés; el desempeño de una empresa puede mejorar debido a un aumento de su reputación entre sus huéspedes, un ahorro de costes y un menor control por parte de los legisladores (Kang et al., 2010, como se cita en López-Gamero et al., 2022, p. 49).

Tener beneficio en un hotel sostenible, se indica los principales beneficios de embarcarte en el desafiante, en un alojamiento sostenible: reducción de costos (eficiencia energética, la gestión del agua y la reducción de residuos pueden traducirse en ahorros significativos para los hoteles), mejor reputación y reconocimiento (los hoteles que adoptan prácticas sostenibles pueden obtener certificaciones ecológicas y premios que mejoran su reputación), atractivo para los viajeros conscientes (el segmento de viajeros responsables está creciendo y los hoteles sostenibles son imanes para ellos), contribución con el medioambiente (los hoteles sostenibles minimizan su huella de carbono mediante el uso de energía renovable y la implementación de prácticas de eficiencia energética), la reducción del impacto ambiental no solo beneficia al planeta, sino que mejora la calidad de vida de las comunidades locales y el entorno (Lacalle, 2024).

Para la revista Masindustrias (2021) afirma: “Implementar prácticas sustentables, aportar al cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, resulta provechoso, ya que impacta en los gastos energéticos totales. Además, la elección de una gestión comprometida social y ambientalmente representa un posicionamiento a largo plazo, lo que significa un valor agregado que para muchos huéspedes es un factor de atracción decisivo. Es decir, optar por ser un hotel verde permite una mejora en la imagen de marca, siendo más competitivos y obteniendo mejoras en los costos operativos. Es un gran desafío para las actuales cadenas hoteleras apostar por la protección de la naturaleza y estimular el mercado con propuestas ecológicas que atraigan cada vez a más huéspedes”.

Para otros autores, coinciden en que las empresas y organizaciones relacionadas con la actividad turística se han visto obligadas a integrar prácticas sustentables en el desempeño; Ciliberti et al. (2008), Colicchia et al. (2013) y Marchet et al. (2014, como se cita en Montells Corbea et al. 2025) consideran que las organizaciones y las empresas vinculadas a la actividad turística se han visto obligadas a integrar prácticas sustentables en el desempeño de sus operaciones gerenciales que posteriormente serán capitalizadas en acciones de promoción, mercadotecnia, gestión logística y administrativa con el objetivo de reducir los impactos negativos sobre las localidades (p. 138).

Capítulo 5

Diseño metodológico de la investigación

En este capítulo, se desarrollan y analizan las herramientas y procesos de la metodología de la investigación, así concibiendo la investigación, como afirma Tamayo (2004a, como se cita en Hurtado Talavera, 2020), “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p. 104), por lo que la investigación es el propósito de estudiar y describir la realidad, incrementando los conocimientos que se tienen de la realidad.

En este sentido, los aspectos metodológicos son utilizados como sustentos teóricos y como guía para la realización de este proyecto de investigación, donde se señala la utilización del método de estudio de multicaso, y con un enfoque cualitativo y cuantitativo donde se describen las fuentes de recolección de datos, la forma de cómo son analizados y, por último, cómo son presentados los datos.

5.1. El paradigma de la metodología de investigación

El paradigma de investigación refiere a la naturaleza del problema de investigación, los objetivos del estudio y la visión del investigador sobre el conocimiento; es por ello que, en la estructura de las revoluciones científicas, Kuhn (1962, como se cita en Miranda Beltrán y Ortiz Bernal, 2020) define paradigma como “un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado de este mundo” (p. 82). Esta perspectiva ubica al paradigma como una estructura de índole conceptual, fundamentada en creencias y supuestos teóricos y metodológicos, que, tal y como lo afirma el autor, orienta a una determinada comunidad científica dentro de su cosmovisión sobre el mundo, lo cual afianza los valores y saberes que comparten como colectivo (Marín, 2007, como se cita en Miranda Beltrán y Ortiz Bernal, 2020, párr. 11).

Los paradigmas son una guía filosófica y teórica, una percepción personal a la que puede afiliarse el investigador, sobre cómo se pueden aplicar los diferentes métodos y herramientas en el campo de la investigación para el descubrimiento de nuevos conocimientos. A través de los paradigmas se pueden poner a prueba las diferentes hipótesis planteadas

o bien avalar y corroborar lo que dice la comunidad científica en relación a ciertos temas de interés social, basado en la aplicación del método científico con la observación, formulación de hipótesis y comprobación de estas (Mejía-Rivas, 2022, p. 9).

Por lo tanto, para que un paradigma sea aceptado por el mundo científico, necesita cumplir con dos requisitos: resolver un problema importante, reconocido, y tener la capacidad de resolver los problemas concretos con base en la ciencia de sus predecesores; así el paradigma está obligado a garantizar la preservación de lo aprendido y el desarrollo de la ciencia.

Una investigación con rigor científico debe seguir un proceso de estructura de toda investigación: el sujeto o los sujetos que investigan y que se traducen en investigadores; el objeto de estudio, la materia o el tema a investigar; el medio o los medios que se requieren para la investigación, es decir, son los métodos, técnicas y procedimientos adecuados y requeridos para este proceso; y el fin, propósito u objetivo que se persigue con la investigación, que consiste en la solución al problema detectado. (Avellaneda Callirgos y otros, 2022, p. 40). La investigación científica es de rigor; contar con un proceso estructurado para el investigador, ya que descubre nuevos hechos o datos del método científico a través de la solución de problemas, encontrar respuestas a preguntas y estudiar la relación entre factores y acontecimientos.

La investigación se origina de ideas, plantear objetivos y preguntas de investigación donde se establece qué se pretende de la investigación; el marco teórico es fundamental para consultar y extraer información de la literatura pertinente del problema.

Se hace a la medida del problema que se ha formulado y revisado de la literatura existente en torno a él; se decide por el tipo de investigación. En el diseño de la investigación, para Hernández, Baptista y Fernández (2014), hace referencia al plan o estrategia que se empleará para responder a las preguntas de investigación; en la selección de la muestra, es necesario definir la unidad de análisis, luego se limita a la población; para la selección de los datos, es necesario elaborar un instrumento de medición que sea válido y confiable; y por último, en la presentación de resultados, como el elemento más importante del proceso, deben ser comunicados a través de un informe o reporte.

El alcance del estudio depende del diseño de la investigación, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación, que son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

El alcance de esta investigación tiene como finalidad establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. Para los autores Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), los alcances dependen del método o estrategia de investigación, incluido el diseño, los procedimientos y otros de sus componentes, de acuerdo a los cuatro alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (p. 106).

En esta investigación se explica cómo la calidad de servicio en la cultura organizacional está integrada en la sustentabilidad en el sector hotelero, donde se identificó por qué estas prácticas son muy relevantes para el sector hotelero, ya que existe una relación a la cual están enlazados en la cultura organizacional. Para el logro de dichos objetivos se utilizaron las técnicas de recolección de datos donde se observó, analizó documentación, así como la realización de entrevistas y cuestionarios.

En la investigación exploratoria se utiliza tanto el método cualitativo como el cuantitativo. En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características (Ramos-Galarza, 2020, p. 2).

Además, la investigación descriptiva se centra en describir las diversas características de un fenómeno o situación. Su objetivo es proporcionar una representación minuciosa y precisa. (Tarrillo Saldaña y otros, 2024, p. 69).

Asimismo, la investigación correlacional surge de la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables. En el nivel cuantitativo surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales que buscan extrapolar los resultados de la investigación para beneficiar a toda la población (Ramos-Galarza, 2020, p. 3).

El estudio de la investigación explicativa se caracteriza por buscar una explicación y determinación de los fenómenos. En el contexto cuantitativo se pueden aplicar estudios de tipo predictivo en donde se pueda establecer una relación causal entre diversas variables, por ejemplo, estudios de modelos explicativos basados en ecuaciones estructurales donde se propone una teoría que busque una comprensión de un fenómeno. Por

otro lado, los estudios experimentales, en los cuales se puede generar una manipulación intencionada de la variable independiente, pueden permitir comprobar hipótesis que expliquen el comportamiento de un determinado fenómeno (Ramos-Galarza, 2020, p. 3).

La investigación básica, también conocida como investigación pura o fundamental, se enfoca en ampliar el conocimiento científico y teórico sobre un área determinada sin tener en cuenta su aplicación práctica inmediata (Cruz, 2020, como se cita en Vizcaíno Zúñiga et al., 2023, p. 9736).

El principal objetivo de este tipo de investigación es comprender los fenómenos naturales o sociales, descubrir principios generales y establecer teorías. En general, se realiza con el propósito de expandir el acervo de conocimientos en una determinada disciplina y no se centra en resolver problemas específicos (Ballestín y Fàbregues, 2019, como se cita en Vizcaíno Zúñiga et al., 2023, p. 9737).

5.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación son guías para que el investigador pueda desarrollar procesos de la investigación basados en la obtención de la información.

El diseño de la investigación es un diseño no experimental, definido como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. Además, los estudios de investigación no experimental son un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios *ex post facto* retrospectivos y prospectivos. (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p.174).

Asimismo, en el tipo de diseño no experimental e investigación transversal, se desarrolla la recolección de los datos, que se realiza en un único momento. En este grupo están los estudios exploratorios, descriptivos y correlacionales (Arispe Alburqueque et al., 2020, p. 70).

El enfoque de la investigación constituye el eje central en la construcción y expansión del conocimiento en cualquier disciplina. En este

contexto, la selección del enfoque de investigación juega un papel crucial, determinando la perspectiva desde la cual se aborda el objeto de estudio y, por ende, la naturaleza de los resultados obtenidos. Los “Enfoques de la Investigación” representan marcos teóricos y metodológicos que guían el proceso investigativo, otorgando dirección y coherencia a la búsqueda de respuestas a preguntas científicas. Estos enfoques, que pueden variar desde lo cuantitativo hasta lo cualitativo, o integrar ambas perspectivas, son herramientas fundamentales para el diseño y ejecución de investigaciones de alta calidad. (Vizcaíno Zúñiga et al., 2023, p. 9726). Dicho enfoque de la investigación, los objetivos, la metodología de investigación establecida, se considera el enfoque mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa.

El enfoque mixto en la investigación es una estrategia que amalgama tanto elementos cualitativos como cuantitativos en un solo estudio. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para lograr una comprensión más profunda y completa del fenómeno en cuestión. Esto implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos de manera simultánea o en fases sucesivas. (Vizcaíno Zúñiga et al., 2023, p. 9728).

Posteriormente, la metodología cuantitativa, refieren los autores Hernández y Samperio (2018, como se cita en Acosta Faneite, 2023), indica que es un modelo que describe el método científico basado en el experimento y lógica empírica; utiliza el proceso de observación de los objetos o fenómenos y realiza un análisis estadístico para determinar los resultados. Según Acosta (2023, como se cita en Acosta Faneite, 2023), este enfoque es el más utilizado en las ciencias sociales, naturales y matemáticas. (p. 84). Dicho método, el cual consideran las ciencias sociales para la explicación del comportamiento social.

En términos generales, las características de este método de investigación parten de una realidad dada, que se fragmenta en una o varias preguntas de investigación relevantes; dejando a un lado la subjetividad por objetividad; se construyen hipótesis y variables con el objetivo de analizarlas y medirlas con la utilización de métodos estadísticos.

Cabe resaltar que esta investigación, al método cuantitativo como primera etapa, se realizó el estudio con los instrumentos de Evaluación

de la Cultura Organizacional (OCAI), donde se midió el tipo de cultura organizacional, y asimismo el modelo SERVQUAL, permitiendo medir la calidad de servicio al cliente en el sector hotelero.

Además, los métodos cualitativos se caracterizan por su enfoque en la comprensión profunda y detallada de los contextos sociales, las interacciones y las experiencias de las personas. Se utilizan para explorar y descubrir nuevos conocimientos, así como para proporcionar perspectivas enriquecedoras sobre temas complejos y subjetivos (Niño, 2011, como se cita en Cueva Luza y otros, 2023, p. 48). Por lo tanto, en las investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

La característica de este método de investigación es inductiva; ve al fenómeno como un todo, las variables no quedan definidas operativamente, tratando de estudios de pequeña escala. Su base está en la intuición, siendo de naturaleza flexible y recursiva, en donde los investigadores participan en la investigación a través de la interacción de los sujetos que estudian apartados de prejuicios y creencias que puedan desvirtuar la finalidad de la investigación.

Por consiguiente, del método cualitativo dentro de esta segunda etapa se estudió las buenas prácticas de la sustentabilidad, donde se efectuaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a los colaboradores del hotel, dando seguimiento al proceso de investigación donde se recabaron los datos para el desarrollo en la explicación e interpretación de los resultados.

La importancia que existe en el estudio de la integración de métodos es derivada de que en los últimos años los investigadores han discutido los paradigmas de investigación cuantitativa y cualitativa, cuyo objetivo central es la búsqueda por conocer la realidad que aqueja a nuestra sociedad.

Un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa.

Para el autor, un estudio de caso puede definirse como un estudio intensivo sobre una persona, un grupo de personas o una unidad, que tiene como objetivo generalizar sobre varias unidades (Stake, 2005, p. 35, como se cita en Jiménez Chaves, 2022, p. 2).

Además, los estudios de caso representan una forma profunda y detallada de abordar un fenómeno o situación específica. En este diseño cualitativo, se examina minuciosamente un caso o un grupo reducido de casos para comprender sus particularidades y dinámicas. Esto implica una inmersión profunda en el contexto, a menudo a través de técnicas como entrevistas en profundidad, observaciones prolongadas y análisis exhaustivos de documentos (Vizcaíno Zúñiga et al., 2023, p. 9734).

En este contexto, la presente investigación se realizó mediante la estrategia de estudio de multicaso. En lo referente a estudios multicaso, Yin (1994) afirma que los estudios de casos únicos y múltiples son, fundamentalmente, variaciones de diseño sin distinciones metodológicas de fondo, y que el análisis de casos múltiples debe asimilarse al de los experimentos múltiples. Asimismo, el autor concibe la posibilidad de conducir estudios multicaso holísticos o embebidos que corresponden, respectivamente, a la decisión tomada de estudiar la unidad escogida de manera integral o de dividirla en subunidades (Román Castillo y Smida, 2017, p. 132).

Es por ello que el estudio multicaso se investigó en dos hoteles nombrados “A” y “B”, localizados en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, dando la oportunidad de obtener los datos de estudios con las técnicas de recolección como entrevistas y encuestas, y a su vez se desarrolló y analizó las comparaciones de información.

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (Hernandez y Duana, 2020, como se cita en Sánchez Martínez, 2022, p. 38).

Además, en la actualidad en investigación científica hay gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información; según Muñoz Giraldo et al. (2001, como se cita en Hernandez Mendoza y Duana Avila, 2020), la investigación cuantitativa utiliza generalmente la encuesta, entrevista, observación sistemática, análisis de contenidos, fichas de cotejo, etcétera (p. 52).

Asimismo, todo instrumento utilizado en la recolección de datos en una investigación científica debe ser confiable, objetivo y que tenga validez; si alguno de estos elementos no se cumple, el instrumento no será útil y los resultados obtenidos no serán legítimos. (Yuni, J. y Urbano, C., 2014, como se cita en Hernandez Mendoza y Duana Avila, 2020, p. 52).

La recolección de datos se refiere a la diversidad de técnicas y herramientas que puede utilizar el analista para desarrollar los sistemas de información, las cuales pueden ser la entrevista, la encuesta.

El diseño de la investigación se realizó mediante dos fases; en la primera fase cuantitativa, la recolección de datos donde se aplicó a los gerentes y colaboradores utilizando el instrumento para la cultura organizacional y guía de cumplimiento de indicadores OCAI de Cameron y Quinn (2006), (véanse anexos I y II), además se midió la calidad de servicio a los informantes claves (huéspedes) para medir el modelo SERVQUAL Parasuraman (1985), (véanse anexo III), en la segunda fase se realizó entrevista semiestructurada (véase anexo IV), donde se adoptó a los gerentes y encargados de áreas, que tienen participaron directa en los diferentes procesos de la actividad hotelera en la socialización y difusión de la cultura de calidad y sustentabilidad.

La población elegida para realizar este estudio es el personal de los departamentos que son especialmente importantes para la operación de la organización hotelera y que se enumera a continuación:

- Gerencia, Administración (recursos humanos, contabilidad), ama de llaves, alimentos y bebidas, mantenimiento, lavandería y seguridad.

Estos departamentos tienen que estar funcionando cuando menos parcialmente las 24 horas del día para brindar el servicio a los huéspedes; consecuentemente, son los que implican un mayor consumo de insumos, por lo que la aplicación de prácticas relacionadas con la calidad de servicio y sustentabilidad tendrá un efecto en la reducción de los insumos sin delimitar el servicio.

Muestreo no probabilístico: Es aquella muestra con la cual no es posible establecer de antemano la probabilidad de cada uno de los elementos que va a ser parte de la muestra. “Estos métodos no permiten la generalización, porque todos los elementos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (Posada Hernández, 2016, como se cita en Daza Garzón, 2023, p. 10).

Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico, donde el investigador elige los elementos a investigar; en estos casos en particular, se eligieron a gerentes y encargados de áreas, que tienen participación directa

en los diferentes procesos de la actividad hotelera en la socialización y difusión de la cultura de calidad y prácticas sustentables y son actuales claves para la adopción de un nuevo tipo de cultura organizacional.

La selección de la muestra del instrumento OCAI se desarrolló de la siguiente manera:

1. Hotel “A”: Diez personas, entre las cuales se encuentran: Gerente general, gerente de recursos humanos, jefe de contabilidad, encargada del departamento de costos, gerente de reservaciones y ventas, jefe de recepción, gerente de alimentos y bebidas, jefe de ama de llaves, jefe de mantenimiento, jefe de seguridad.
2. Hotel “B”: Ocho personas, como son: Gerente general, asistente de gerente, auxiliar administrativo, ejecutivo de ventas, auxiliar de alimentos y bebidas, recepción, ama de llaves y mantenimiento.

Con respecto al modelo SERVQUAL, se aplicó una muestra en hotel “A” de 26 y hotel “B” de 14 huéspedes, donde se dio a conocer la percepción de la calidad de servicio.

En la fase dos se utilizó instrumento como la entrevista de tipo semiestructurada a gerentes y encargados de áreas, que participaron directamente en los diferentes procesos de la actividad hotelera, que con su experiencia e información se puede argumentar mejor los datos que se originen en la fase uno, tomando en cuenta la siguiente variable:

- Cultura organizacional enfocada en la calidad del servicio y sustentabilidad.
- Liderazgo.
- Calidad.

La variable de cultura organizacional enfocada a calidad de servicio y sustentabilidad se repite, pero en esta fase se investigó tomando en cuenta sus sub-variables cualitativas, como es el caso de los valores y supuestos compartidos en las organizaciones referentes a la sustentabilidad. En el caso de las variables de liderazgo y calidad, estas se identificaron como los elementos esenciales para la inserción de la calidad de servicio y sustentabilidad en la cultura organizacional, a los cuales se les dio un acercamiento cualitativo para dar un juicio interpretativo sobre la percep-

ción de las mismas de parte del personal que se entrevistó para estudiar en la organización.

5.3.Criterios de validez y confiabilidad

La validez es el grado con que un instrumento mide la variable que quiere medir, teniendo en cuenta su contenido, criterio, constructo, opinión de expertos y la comprensión de instrumentos (Arispe Alburquerque et al., 2020, p. 78).

Además, la validez puede ser aplicada desde la investigación cualitativa o cuantitativa; en el primer tipo de investigación podríamos basarnos en la honestidad o en el grado de interés del investigador, mientras que en el segundo hablamos del uso de instrumentos adecuados e incluso del análisis estadístico de los datos (Cohen, 2007, como se cita en Ruiz Mendoza y Pedroza Zúñiga, 2023, p. 1348).

Existen diferentes tipos de validez: la validez externa, que se refiere a la generalización de los conceptos de una investigación (Namakforoosh, 2010, como se cita en Borjas García, 2020, p.80), y la validez interna, que trata sobre la precisión de un instrumento para medir lo que se ha propuesto medir (Namakforoosh, 2010; Goode, W. J. & Hatt, P. K., 1996; Briones, 1986, como se cita en Borjas García, 2020, p.80).

La triangulación presenta del estudio de multicaso establecer un significado de una observación de la revisión e interpretación de literatura para afirmar las descripciones de la triangulación (Stake, 1999).

Además, la confiabilidad es fundamental para evaluar la calidad de los instrumentos y resultados de una investigación; refiere que la confiabilidad de un instrumento de investigación es una medida de su consistencia y estabilidad. La confiabilidad se refiere a la capacidad de un instrumento de producir resultados consistentes y precisos cada vez que se utiliza en condiciones similares. (Medina Romero et al., 2023, p. 16).

Además, la evaluación de la confiabilidad de un instrumento de investigación, según Medina Romero et al. (2023), puede ser prueba-retest (instrumento en dos ocasiones y se comparan los resultados), análisis de consistencia interna (análisis estadísticos para evaluar la consistencia de los resultados) e intervalo de confianza (determina el margen de

error); es importante aplicar los instrumentos para dar respuesta a los resultados (p. 16).

En este sentido, el estudio de la confiabilidad nos asegura que estos resultados pueden replicarse en diferentes momentos y contextos, brindando una estabilidad necesaria para fundamentar conclusiones sólidas y duraderas (Nunnally y Bernstein, 1975, citado por Bernstein et al., 2010, como se cita en Guillermo Cornetero y López-Regalado, 2025, p. 655). Así mismo, la fiabilidad que se observa en la variabilidad de los datos obtenidos por los distintos niveles de valores.

De acuerdo a la integración de los datos obtenidos y análisis e interpretación, se utilizó la triangulación metodológica y con la teoría existente. Se clasificó la información obtenida en la fase cuantitativa de la investigación en categorías analíticas que posteriormente se contrastó con teorías existentes y con los datos obtenidos en la fase interpretativa, también alineada en dichas categorías propuestas. En este estudio en particular, las categorías analíticas propuestas se presentaron como las relacionadas con la cultura organizacional y calidad del servicio en la sustentabilidad del sector hotelero, sus manifestaciones y elementos esenciales.

Siendo más específicos, la integración metodológica se dio en la utilización de instrumentos con características cualitativas y cuantitativas que se complementen al abordar variables similares como es el caso de la cultura organizacional y calidad del servicio en la sustentabilidad; para otras variables como la calidad su aproximación de manera cualitativa ya que se consideró que corresponden principalmente a un asunto de percepción por lo que se necesario evaluarlas de una manera que permita establecer un juicio de valor interpretativo.

La integración analítica corresponde a las necesidades planteadas por la naturaleza del fenómeno estudiado, en este caso la cultura, que se caracterizó por su complejidad. En una primera etapa, se pretende que los resultados cuantitativos brinden una primera explicación de lo que sucedió en la organización en su abordaje al problema de la calidad de servicio en la sustentabilidad al implementar las prácticas del día a día que determinaron su cultura; posteriormente, se integró la información cualitativa, describiendo e interpretando las percepciones de los involu-

crados en el fenómeno, de tal manera que den una imagen más colorida de lo que sucede en la realidad percibida por ellos. La validación corresponde, como ya se dijo, a una labor de triangulación que se realizó con la teoría revisada y con los mismos datos obtenidos de los diferentes enfoques metodológicos utilizados; esto fortaleció los resultados y conclusiones obtenidas y posiblemente coadyuvó a la creación de una teoría más robusta.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación de la tesis doctoral denominada “Integración de la calidad del servicio en la cultura organizacional para la sustentabilidad en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa”, esto con el propósito de conocer de qué manera la cultura organizacional impacta en la calidad de servicio y la sustentabilidad.

En primer lugar, se procede a la validación de los instrumentos de medida utilizados en este trabajo. En segundo lugar, se presenta el análisis explicativo de la muestra de esta investigación. En tercer y último lugar, el contraste de la hipótesis planteada permitirá dar respuesta al objetivo de la investigación. Para la validación de las escalas de medida se ha utilizado el software Microsoft Excel 2016, mientras que para el contraste de hipótesis se ha empleado el programa de análisis estadístico SPSS v.21 para Windows.

En resultados comparativo de Hotel “A” y Hotel “B” se realizó en el periodo febrero-mayo del año 2020 en donde se llevó a cabo la aplicación de instrumento OCAI de Cameron y Quinn (2006, como se cita en Moreno Rentería y Álvarez Sánchez, 2020) para evaluar la cultura organizacional de los hoteles de estudio donde se dio a conocer los diferentes tipos de cultura en las organizaciones, después se llevó a cabo las entrevistas semiestructuradas grabadas y escritas a los gerentes general y jefes de departamento, obteniendo información hacia la calidad de servicio y la sustentabilidad en la organización, en una segunda instancia se realizó la concentración como tercer instrumento de *check-list* adquiriendo información sobre las buenas prácticas ambientales y por último la obtención de una encuesta para medir la percepción de calidad de servicio hacia el huésped, en dichos establecimientos.

6.1. Perfil de la organización

En esta investigación se estudió la estructura organizacional del sector hotelero como son Hotel “A” y Hotel “B”.

Hotel “A”: Es una cadena hotelera familiar dedicada al sector hotelero, donde se han distinguido en la localidad de Los Mochis, con un número de habitaciones de 125, y se encuentra clasificada por SECTUR en la categoría de cinco estrellas.

En su estructura organizacional se observó con claridad las jerarquías de cada uno de los departamentos donde establecen roles, responsabilidades, comunicación y coordinación para la ejecución de las actividades.

Hotel “B”: Es una cadena hotelera internacional del grupo francés AccorHotels; se distingue por su diseño fresco y original. El hotel “B” Los Mochis se clasifica en tres estrellas; sus instalaciones son adecuadas y su servicio es completo; cuenta con 107 habitaciones.

La estructura organizacional representa los niveles de cada departamento, la división de trabajo con responsabilidad, comunicación y coordinación laboral para una mayor centralización y control en las actividades.

En ambos hoteles se identificó la identidad organizacional, donde personifica la misión, visión y organigrama, así permitiendo conocer cada uno de los departamentos, sus funciones, roles, responsabilidad y comunicación. Como argumento de Soomro y Shah, 2019, como se cita en Méndez Bravo et al. (2023), la cultura organizacional es la forma de comportarse, pensar y actuar dentro de la organización; sin embargo, hay una gran diferencia en el tamaño de la estructura organizacional del hotel “B”, debido a que utilizan el outsourcing en los departamentos de trabajo operativo, como son recepción, mantenimiento, ama de llaves, entre otros; solamente el nivel gerencial es contratado por la empresa.

6.2. Situación del estado actual de la cultura organizacional

El estudio permitió conocer las características y análisis del tipo de cultura organizacional de los hoteles, además de la identificación de la calidad de servicio y la sustentabilidad en el sector hotelero localizado en Los Mochis, Sinaloa.

Con respecto a la muestra seleccionada, en el hotel “A” fue diseñada para diez departamentos y en el hotel “B” se manejó a ocho áreas donde se estudió el tipo de liderazgo de la organización, de esta manera cumplir con los objetivos estratégicos de las organizaciones, de acuerdo a los valores del modeloOCAI representando las dimensiones: Características dominantes, liderazgo en la organización, estilo gerencial, cohesión organizacional, énfasis estratégicos y criterios de éxito; destaca lo siguiente a nivel de las organizaciones.

A continuación, se presentan los resultados comparativos de los perfiles culturales organizacionales del Hotel “A” y Hotel “B”, como se puede observar en la tabla 7.

Tabla 7. *Perfiles culturales organizacionales*

Informe									
Hotel	A	AP	B	BP	C	CP	D	DP	
“A”	Media	163.4000	171.4000	134.8000	143.4000	150.2000	146.1000	160.6000	143.1000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
	Desv.	50.84880	40.42332	19.84271	18.19768	21.08607	26.30779	40.81993	26.34999
	Desviación								
“B”	Media	246.8750	251.2500	126.2500	130.0000	101.8750	102.5000	123.7500	118.7500
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
	Desv.	41.48472	44.78121	19.03943	17.72811	34.84020	42.25771	16.42081	13.56203
	Desviación								
Total	Media	200.5000	206.8889	131.0000	137.4444	128.7222	126.7222	144.2222	132.2778
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
	Desv.	62.44362	57.94611	19.41194	18.75295	36.68435	39.98353	36.71761	24.46079
	Desviación								

Nota: Indica que el factor A (Clan) de la prueba OCAI, el hotel “A” y hotel “B” obtuvieron medias de 163.40 y 246.87 con desviaciones estándar de 50.84 y 41.48, respectivamente. El puntaje medio preferente del mismo factor fue de 171.40 con desviación estándar de 40.42 para el hotel “A” y 251.25 con desviación estándar de 44.78 para hotel “B”.

Por consiguiente, la teoría de Cameron y Quinn (2006, como se cita en Moreno Rentería y Álvarez Sánchez, 2020) determina que el tipo de cultura clan que desempeñan el hotel “A” y el hotel “B” refiere que son organizaciones amistosas para trabajar, donde las personas comparten mucho entre sí como una familia. De esta manera, los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternales; la organización está unida por la lealtad o la tradición.

En general el compromiso de sus miembros es alto, y el beneficio a largo plazo para el desarrollo de recursos humanos es importante para la cohesión y unidad, así el éxito institucional define la de satisfacción al cliente y colaboradores de la organización son premiadas en la participación de sus actividades.

De acuerdo al factor B (adhocracia) de la prueba OCAI, el hotel “A” y el hotel “B” obtuvieron medias de 1348.80 y 126.25 con desviaciones

estándar de 19.84 y 19.03, respectivamente. El puntaje medio preferente del mismo factor fue de 143.40 con desviación estándar de 18.19 para el hotel “A” y 130.00 con desviación estándar de 17.72 para el hotel “B”.

En esta perspectiva, la cultura de adhocracia indica que los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas tienden a ser creativas y asumen riesgos. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos, con el objetivo del éxito institucional en las ventas de nuevos productos o servicios; dicha organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

El mismo que el factor C (Mercado) de la prueba OCAI; el hotel “A” y el hotel “B” obtuvieron medias de 150.20 y 101.87 con desviaciones estándar de 21.08 y 34.84, respectivamente. El puntaje medio preferente del mismo factor fue de 146.10 con desviación estándar de 26.30 para el hotel “A” y 102.50 con desviación estándar de 42.25 para el hotel “B”.

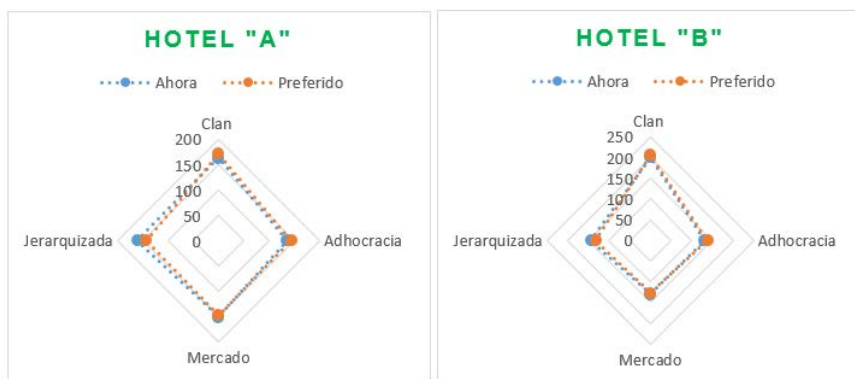
De esta manera, la cultura de mercado orienta a una organización hacia los resultados y a la preocupación de dirigirse a la realización de actividades bien hechas; asimismo, el personal se considera competitivo y los líderes son exigentes, de manera que la organización sea el éxito del posicionamiento en el mercado. Asimismo, el tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual permea el control del trabajo realizado y, además, sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

El factor D (Jerárquico) de la prueba OCAI: el hotel “A” y hotel “B” obtuvieron medias de 160.60 y 12.75 con desviaciones estándar de 40.81 y 16.42, respectivamente. El puntaje medio preferente del mismo factor fue de 143.10 con desviación estándar de 26.34 para el hotel “A” y 118.75 con desviación estándar de 13.56 para el hotel “B”.

Se observa que en la cultura de jerarquía la organización es estructurada, formalizada y con procedimientos para trabajar. Ya que los líderes son buenos coordinadores y organizadores de acuerdo a las reglas y políticas que fundamentan la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con alto nivel de control.

Dichos elementos que integran la cultura organizacional impactan el clima organizacional con la participación de los colaboradores en la interpretación de los resultados obtenidos.

Figura 2. Comparación entre sujetos hotel "A" y "B".



Nota: Lo que presenta el interés de las gráficas una comparación entre sujeto del hotel "A" y hotel "B" donde muestra una cultura clan actual y preferido, (Véase en las figuras 2). Fuente. Elaboración Propia.

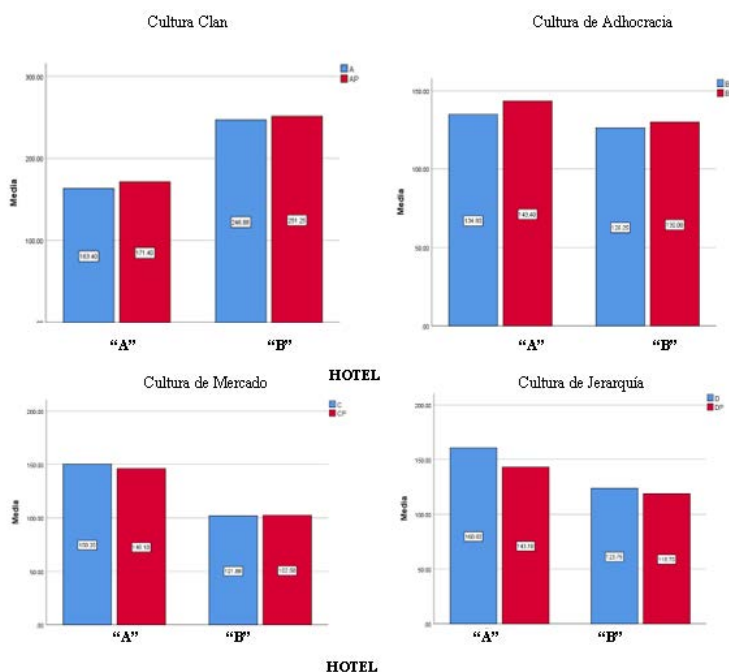
Tabla 8. *Análisis prueba U de Mann-Whitnery*

	Estadísticos de prueba ^a							
	A	AP	B	BP	C	CP	D	DP
U de Mann-Whitney	7.000	7.000	31.500	27.000	10.000	16.500	14.000	17.000
W de Wilcoxon	62.000	62.000	67.500	63.000	46.000	52.500	50.000	53.000
Z	-2.937	-2.937	-.759	-1.167	-2.668	-2.093	-2.314	-2.059
Sig. asintótica (bilateral)	.003	.003	.448	.243	.008	.036	.021	.040
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.002 ^b	.002 ^b	.460 ^b	.274 ^b	.006 ^b	.034 ^b	.021 ^b	.043 ^b

^a Variable de agrupación: Hotel; ^b No corregido para empates.

Nota: El análisis de la prueba U de Mann-Whitney demostró diferencias estadísticamente significativas entre los puntajes reportados del hotel “A” y hotel “B” para los factores A con un valor de $P = .003$ y AP con un valor $P = .003$, C con un valor de $P = .008$ y CP con un valor de $P = .036$, D con un valor de $P = .021$ y DP con un valor de $P = .040$, encontrándose por debajo del valor $\alpha = .05$. Para el factor B y BP no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, obteniéndose valores de $P = .448$ y $P = .243$ respectivamente, que se encuentran por encima del nivel de significancia establecido (Véase en la tabla 8).

Figura 3. Prueba de W de Wilcoxon



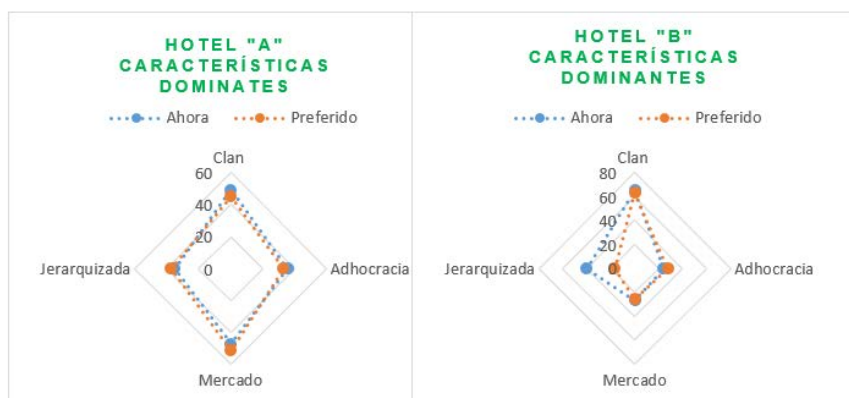
La figura número 3 representa la prueba de W de Wilcoxon; para Ramírez Ríos y Polack Peña (2020) es conocida como un contraste no paramétrico para dos muestras relacionadas. Significa que en comparaciones intra sujeto no mostró diferencias estadísticamente significativas entre los factores A y AP, B y BP, C y CP, D y DP, para los hoteles "A" y hotel "B".

Tabla 9. Prueba de W de Wilcoxon hotel “A” y “B”

Estadísticos de prueba ^a				
Hotel “A”	AP - A	BP - B	CP - C	DP - D
Z	-1.127b	-1.737b	-.777c	-1.276c
Sig. Asintótica (bilateral)	.260	.082	.437	.202
Hotel “B”	AP - A	BP - B	CP - C	DP - D
Z	-.850b	-.850b	-.256c	-1.225c
Sig. Asintótica (bilateral)	.395	.395	.798	.221

Nota: En la tabla número 10 se representa el estudio del hotel “A” y la prueba de W de Wilcoxon, donde no mostró diferencias estadísticamente significativas entre los factores A y AP con valor de $P = .260$, B y BP con valor de $P = .082$, C y CP con valor de $P = .437$, D y DP con valor de $P = .202$, trabajando un nivel de significancia de $\alpha = .05$.

De acuerdo al estudio del hotel “B”, la prueba de W de Wilcoxon no mostró diferencias estadísticamente significativas entre los factores A y AP con valor de $P = .395$, B y BP con valor de $P = .395$, C y CP con valor de $P = .798$, D y DP con valor de $P = .221$, trabajando un nivel de significancia de $\alpha = .05$.

Figura 4. Característica dominante hotel “A” y “B”.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Características dominante hotel “A” y “B”

Hotel “A”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	49.16	35.66	46.83	35
Preferido	45	33	51.16	37.5
Hotel “B”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	65	24.17	26.67	40
Preferido	63.33	27.5	25.83	16.67

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En la (figura 4 y tabl 10), presenta el resultado del hotel “A”, donde se aprecia el nivel de característica dominante, donde hace énfasis a la cultura clan actual de 49.16 y cultura de mercado preferido de 51.16. Representa la cultura clan como una organización de lugar amistoso para trabajar entre sí como familia, mientras que en la cultura de mercado, donde se desea que la organización oriente a resultados, es la mayor preocupación al realizar el trabajo, como se mencionó anteriormente. En similitud del hotel “B”, se estima una cultura clan actual de 65 y con un preferido de 63.33. Como resultado de la organización, desea continuar en el lugar de trabajo donde las personas compartan entre sí y como en familia.

De acuerdo a la (figura 5 y tabla 11), muestra la variante de liderazgo organizacional de nivel hacia la cultura clan actual de 47.33, representando al dominio preferido de 54; indico que los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternas. Asimismo, el hotel “B” presenta una cultura de mercado actual y preferido de 55; dio como resultado que los líderes son directivos exigentes, productores y competitivos.

Figura 5. Liderazgo organizacional hotel “A” y “B”

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. OCAI de liderazgo organizacional hotel “A” y hotel “B”

Hotel “A”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	47.33	44.83	31.83	45.16
Preferido	54	47.66	30.83	38.33
Hotel “B”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	45.83	33.33	55	14.16
Preferido	45.83	20.83	55	13.33

Fuente: Elaboración propia.

Las variaciones de la (figura 6 y tabla 12), se encontró en el instrumento OCAI es el estilo gerencial dando orientación a la cultura de mercado actual con 50.66 lo que significa estar en énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas, en cuanto al dominio preferido de una cultura clan de 47.5 deseando un estilo gerencial de lealtad. Por otra parte, el resultado del hotel “B” manifestó que el estilo gerencia es una cultura clan actual 52.5 y preferido de 54.16, con unidad por la lealtad en sus miembros.

Figura 6. Estilo Gerencial hotel “A” y “B”



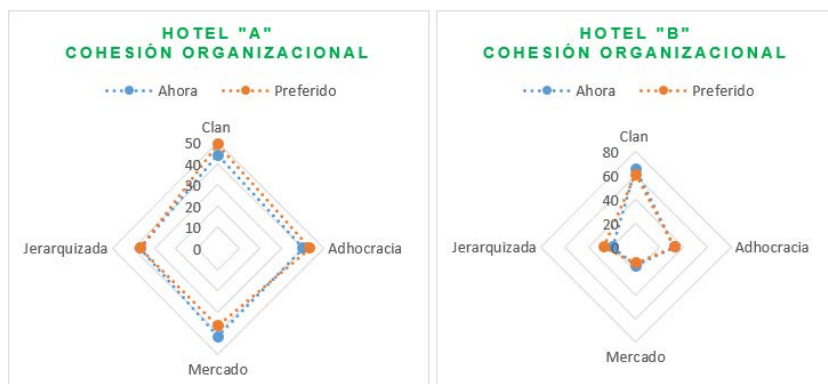
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. OCAI de Estilo Gerencial hotel “A” y hotel “B”

Hotel “A”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	42.5	36.66	50.66	40.16
Preferido	47.5	43.33	38.16	41
Hotel “B”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	52.5	23.33	32.5	25
Preferido	54.16	20	36.66	20.83

Fuente: Elaboración propia.

En función del hotel “A”, en la variante cohesión organizacional, indicó (figura 7 y tabla 13) una orientación de cultura clan actual de 44.16 y preferido de 49.16. Representa la participación de compromiso alto con sus miembros. Hotel “B” simbolizó también una cultura clan actual de 65.83 y dominio preferido de 60.83, indicando lo mismo que el hotel “A”.

Figura 7. Cohesión organizacional “A” y “B”

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. OCAI de cohesión organizacional hotel “A” y hotel “B”

Hotel “A”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	44.16	40	41.66	36.66
Preferido	49.16	43.33	36.66	36.66
Hotel “B”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	65.83	32.5	15.83	19
Preferido	60.83	32.5	13.33	26.66

Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento del instrumento OCAI es la variante de énfasis estratégico que demostró (figura 8 y tabla 14), la orientación de cultura jerarquizada actual de 50 y un dominio preferido de 45.83, que significa que la preocupación fundamental es la dirección estabilidad. Referente al hotel “B”, el énfasis estratégico en la cultura clan actual es 49.16 con dominio preferido de 59.16, lo que representa un énfasis al beneficio a largo plazo con desarrollo del recurso humano en la organización.

Figura 8. Énfasis estratégicos hotel “A” y “B”

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. OCAI de énfasis estratégicos hotel “A” y hotel “B”

Hotel “A”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	42.5	30	47.5	50
Preferido	43.33	37.5	40	45.83
Hotel “B”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	49.16	31.66	19.16	33.33
Preferido	59.16	35.83	13.33	25

Fuente: Elaboración propia.

Por última vez, en la (figura 9 y tabla 15), la variante de criterios de éxito en el hotel “A” señaló una cultura de mercado actual de 47.5, indicando el éxito de la organización en preocupación cotidiana, al que define en términos de participación de mercado dicha organización, que sus miembros están en un ambiente donde permea el control de trabajo y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización. En cuanto al dominio preferido, se encuentra una cultura clan de 46.66, deseando éxito institucional en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas, además de premiar el trabajo en equipo y participación. El hotel “B” reportó una organización de cultura clan actual de 41.66, reflejando el éxito institucional y la satisfacción al cliente. La organización premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso, mientras que el dominio

preferido mostró una cultura jerarquizada de 50, lo que significa que la preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.

Figura 9. Criterios de éxito hotel “A” y “B”



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. OCAI criterios de éxito hotel “A” y hotel “B”.

Hotel “A”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	46.66	37.5	47.5	41.66
Preferido	46.66	34.16	43.33	45.83
Hotel “B”	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	41.66	40.83	28.33	22.5
Preferido	45.83	37.5	25	50

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al Hotel “A” establece que la participación está orientada a una cultura clan, mercado y jerarquización, el ahora y el preferido, indicando que la organización presenta una serie de comportamientos donde el gerente figura una cultura clan de trabajo en colaboración, competitivo y controlador, con valores de participación, compromiso, lealtad, y con una organización de estrategias de cohesiva, de acuerdo a la efectividad al desarrollo de recursos, por parte de la cultura de mercado mostró competitividad, valores de productividad, logros de resultados, asimismo la organización estratégica productiva y efectiva con compe-

tencia agresiva, en cuanto a la cultura jerarquía señaló una orientación controladora, con valores de eficiencia, donde la organización implementa estratégica estable, efectividad de reglas y procedimientos.

Por tanto, el hotel “B” formó una integración a la cultura clan líder colaborativo, con valor participativo, compromiso, lealtad y tradicional, una organización estratégica cohesiva, donde los recursos humanos son efectivos, que demuestra los seis ítems de la evaluación del instrumento OCAI.

6.3. Diagnóstico de la cultura organización y su relación con la sustentabilidad

La integración de las organizaciones hacia la sustentabilidad se refleja en cada uno de los departamentos donde se estudió las áreas como gerencia, ama de llaves, lavandería, alimentos y bebidas y mantenimiento, entre otros, debido a que cumplen con políticas del cuidado del medioambiente.

Tabla 16. *Resultados de integración de sustentabilidad*

Prácticas de sustentabilidad	Conocimiento de sustentabilidad
Integración de la sustentabilidad en la empresa y clientes (ítems 2, 3, 4, 12, 15).	Participación de los colaboradores hacia el cuidado del medioambiente, responsabilidad social.
Certificaciones ambientales (ítem 5, 8).	Responsabilidad social, moderniza.
Acciones estratégicas para la sustentabilidad (ítem 9, 10, 11).	Ahorro de energía eléctrica, ahorro de agua, plantación de árboles, productos ecológicos biodegradables.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, la sustentabilidad en el hotel “A” señala el cuidado al medioambiente; para ello es importante el reconocimiento de la certificación del distintivo. Moderniza los beneficios, mejora las prácticas en las empresas turísticas SECTUR (2023); asimismo, el hotel cuenta con estrategias de acciones como el cuidado de agua, calentador solar, calentador de agua, luz LED, productos ecológicos biodegradables. Respecto al hotel “B”, cuenta con estrategias del cuidado al medioambiente y responsabilidad social corporativa, programa internacional Planet

21-Acting here, el que establece la hospitalidad positiva para garantizar a los clientes productos y servicios de calidad, con alto desempeño ambiental y social Accor (2020), además del ahorro de energía con luz LED, reciclaje de agua, tratamiento de agua y productos ecológicos biodegradables, reciclaje de papelería, plantación de árboles, detectores de movimiento, entre otros. A pesar de ser una empresa de tres estrellas, la organización tiene manuales del medioambiente (véase en la tabla 16).

En este sentido, los hoteles cumplen con los principios sustentables; como mencionan Estrella y González (2017), los términos de naturaleza reciclan y nada se acumula, organismos en base a recursos naturales renovables y flujo de energía solar y, por último, la biosfera de coevolución de los seres vivos que tienden la organización para sustentar un mejor funcionamiento. Dicho desarrollo sustentable indica el carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y productividad de las personas, para el funcionamiento propio del equilibrio ecológico, protección del ambiente, recursos naturales, que compromete la responsabilidad y satisfacción para generaciones futuras (Badii et al., 2018).

6.4. Identificación de las prácticas de calidad de servicio y sustentabilidad

Los resultados obtenidos en identificación de las prácticas de calidad del servicio y su percepción en los hoteles de estudio se muestran en la siguiente tabla 17.

Tabla 17. *Percepción de calidad de servicio*

Informe			
Percepción de calidad de servicio			
Hotel	Media	N	Desviación estándar
“A”	84.27	26	12.015
“B”	99.00	5	6.633
Total	86.65	31	12.510

El puntaje obtenido en el instrumento que mide la percepción de calidad de servicio para “A” fue de 84.27, con una desviación estándar de 12.01, mientras que el hotel “B” obtuvo un puntaje medio de 99.00, con una desviación estándar de 6.63. Por lo que se observa, hay una diferencia en la calidad de servicio entre ambos hoteles.

Figura 10. Percepción de calidad de servicio

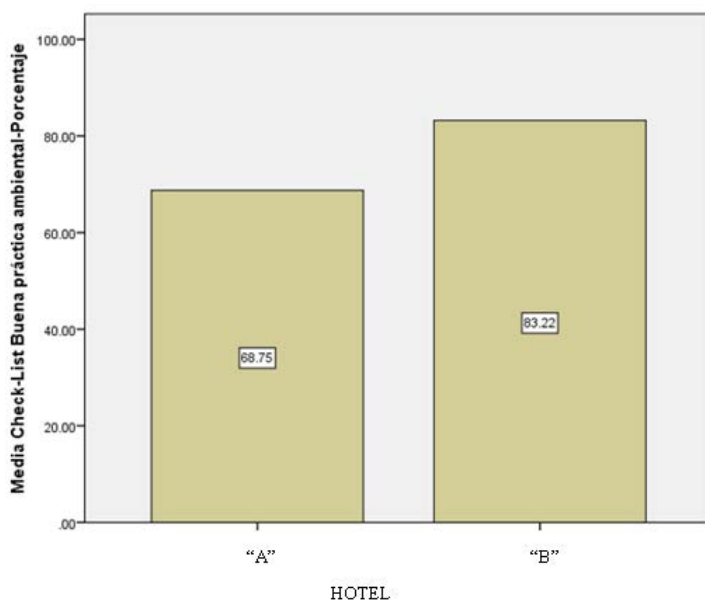


Tabla 18. Muestra el estadístico U de Mann-Whitney

Estadísticos de prueba ^a	
	Percepción de calidad de servicio
U de Mann-Whitney	17.500
W de Wilcoxon	368.500
Z	-2.557
Sig. asintótica (bilateral)	.011
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.007 ^b

^a Variable de agrupación: Hotel; ^b No corregido para empates.

Dichas diferencias son estadísticamente significativas, según lo demuestra el estadístico U de Mann-Whitney, el cual arroja el valor de $P=.011$, trabajando a un nivel de significancia de $\alpha=.05$.

Describir la calidad de servicio y la cultura organizacional es importante debido a que los colaboradores de la empresa deben cumplir con el compromiso de lealtad, amabilidad, confianza al cliente y a la sociedad. De esta manera, se aplicó el modelo SERVQUAL y se mencionan los cinco puntos fundamentales por Barragán Vázquez et al. (2021): lo tangible, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, seguridad y la empatía, con los cuales el hotel “A” & “B” cumple con los requisitos establecidos de dicho modelo. Es por ello importante la calidad de servicio para cumplir las expectativas y necesidades del cliente. Dichos elementos encaminan a las organizaciones, como mencionan los autores Murillo Valverde et al. (2023), a implementar nuevas estrategias como creencias, emociones y experiencias que conllevan una satisfacción y confianza al cliente.

Tabla 19. Resultados de calidad y calidad al huésped

Criterios de calidad	Conocimiento en calidad, calidad en el huésped
Calidad de servicio (Ítem 6, 10, 12, 15)	Cuidado con el medioambiente, huésped comprometido, productos no agresivos, ahorro de energía y agua, facturación electrónica, Tripadvisor, Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado hacia la calidad de servicio al huésped, el hotel “A” obtuvo el 90 %, mientras el hotel “B” el 100 %. Los hoteles manejan ciertos criterios. En el hotel “A” realizan reuniones semanales y mensuales que identifican las actividades de servicio hacia el cuidado del medioambiente, productos no agresivos, facturas electrónicas y contar huéspedes comprometidos. Hotel “B” realiza reuniones semanales y mensuales para dar seguimiento a las actividades del cuidado del medioambiente, así como considerando los criterios del huésped de acuerdo al servicio de facturación electrónica, TripAdvisor y Facebook, donde los clientes califican la calidad de servicio al huésped. Además, otra de las estrategias

es la de dispensadores de shampoo y jabón; es por ello que la calidad en el servicio al cliente son estrategias que las compañías hoteleras deben atender para satisfacer las necesidades (Véase en la tabla 19).

Es importante la calidad del servicio para Grönroos (1984, como se cita en Hernández Tello et al., 2022); menciona la calidad de servicio como la percepción multidimensional que está desarrollada a partir de dos dimensiones, una técnica o de resultado y una funcional o relacionada con el proceso. Los servicios son esencialmente procesos más o menos intangibles y experimentados de forma subjetiva, en los que las tareas de producción y consumo se ejecutan de manera simultánea.

En la siguiente tabla 20 se mide estadísticamente el nivel de percepción de la calidad de servicio.

Tabla 20. *Check-List*

	Estadísticos de prueba^a	
	<i>Check-List Buena práctica ambiental-PT</i>	<i>Check-List Buena práctica ambiental-Porcentaje</i>
U de Mann-Whitney	5.000	5.000
W de Wilcoxon	20.000	20.000
Z	-1.225	-1.225
Sig. asintótica (bilateral)	.221	.221
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.286 ^b	.286 ^b

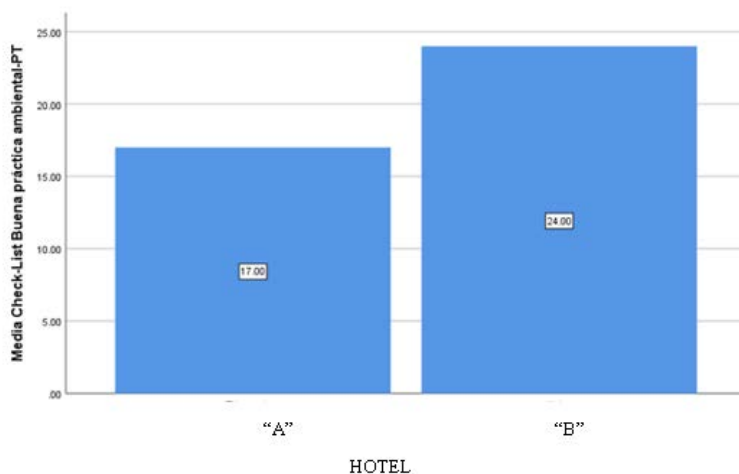
^a Variable de agrupación: Hotel; ^b No corregido para empates.

Nota: Se observa una diferencia en los datos; esta no fue estadísticamente significativa de acuerdo con la prueba U de Mann-Whitney, que arrojó un valor de $P = .221$.

Tabla 21. Referencia al ckeck-list, buenas prácticas ambientales hotel “A” y hotel “B”.

	Hotel	Check-List Buena práctica ambiental-PT
“A”	Media	17.0000
	N	5
	Desviación estándar	10.24695
“B”	Media	24.0000
	N	4
	Desviación estándar	8.83176
Total	Media	20.1111
	N	9
	Desviación estándar	9.76530

Nota: Los resultados obtenidos en referencia a la *check-list* en el hotel “A” se obtuvo un puntaje medio de 17.00 con una desviación estándar de 10.24, mientras que el hotel “B” obtuvo un puntaje medio de 24.00 con una desviación estándar de 8.83, como se puede apreciar en la tabla 21.

Figura 11. Check-list, buenas prácticas ambientales hotel “A” y “B”

Nota: En cuanto al *check-list*, evalúa las condiciones de política ambiental; el hotel “A” obtuvo una media de 17 con una desviación estándar de 10.24, mientras que el hotel “B”, un puntaje promedio de 24 y una desviación estándar de 8.83. Sin embargo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, ya que la prueba U de Mann-Whitney arrojó un valor $P = .221$ superior al valor de $\alpha = .05$.

6.5. Identificación de estrategias que implementa en la calidad de servicio y sustentabilidad en la cultura organizacional

En cuanto a los resultados del instrumento de entrevistas, los colaboradores del hotel “A” expresaron como estrategias a implementar, principalmente capacitación, plan de acción de acuerdo a mejorar los procesos de la calidad de servicio y sustentabilidad de acuerdo con caldas solares, cambios de toallas cada dos días, reciclaje de papelería, así como brindar un mejor servicio a los huéspedes. Respecto al hotel “B”, menciona la adaptación de nuevas estrategias como quitar popotes, quitar vasos desechables, sustituyéndolos por jarras y vasos de vidrio; por último, contar con 100 % en sistemas digitales, supliendo la papelería (Tabla 22).

Tabla 22. Estrategias de recomendación para mejorar la calidad en el servicio y cuidado del medioambiente

Criterios de calidad en el servicio y cuidado del medioambiente	Estrategias para mejorar la calidad
Calidad en el servicio y cuidado del medioambiente (Ítem 17).	Capacitación, plan de acción, caldas solares, cambio de toallas cada dos días, reciclaje de papelería. Quitar popotes, colocar jarras y vasos de vidrios, quitar agua embotelladora en todas las habitaciones, sistemas digitales el 100 % papelería.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el trabajo de investigación contenido en estas páginas surgió de un ejercicio heurístico que considera las propuestas teóricas de diversos autores presentes en la literatura organizacional: son Cameron y Quinn (2006; como se cita en Vesga Rodríguez et al., 2020), calidad de servicio Terán Ayay et al. (2021) y sustentabilidad Zarta Ávila (2018). La hipótesis, derivada de lo anterior, es H0: “La integración de la sustentabilidad y calidad del servicio en la cultura organizacional mejorará la eficiencia en los cuidados de los recursos ambientales en las empresas hoteleras estudiadas”, a partir de los resultados obtenidos, debido a limitaciones intrínsecas y extrínsecas del presente estudio (muestra reducida

en la mortandad experimental por la pandemia Covid-19; restricciones sanitarias para la aplicación de instrumentos; y análisis permitidos para el tipo de datos y tamaño de la muestra). A pesar de ello, la hipótesis de trabajo se cumple y motiva al desarrollo de futuras investigaciones, sin las limitaciones circunstanciales señaladas, a las que se les pueda dar respuesta con mayor claridad. En este sentido, se sostiene que los datos y análisis realizados dan una aproximación a la cultura organizacional, calidad de servicio y sustentabilidad en casos particulares de hoteles en Los Mochis, así como sus posibles relaciones y diferencias a un nivel cuantitativo y/o cualitativo.

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las siguientes conclusiones más relevantes que se obtuvieron a lo largo de esta investigación. Lo anterior señala el propósito de dar continuidad a la presente, así como mostrar los beneficios obtenidos; principalmente, se inicia con algunas consideraciones relacionadas con el contexto del sector hotelero hotel “A” y “B”, donde se abordan las conclusiones de las teorías analizadas en el desarrollo de esta tesis.

Posteriormente, son consideradas las conclusiones referentes a la metodología utilizada por el desarrollo de los resultados del trabajo de campo, razón a la cultura organizacional, calidad de servicio y sustentabilidad en el sector hotelero, como es el hotel “A” y hotel “B”, las características que impactan en ambas empresas, así como la problemática que se ha presentado hoy en día, el compromiso que tienen los gerentes con las nuevas estrategias de calidad de servicio y sustentabilidad; finalmente, se muestran recomendaciones para la mejora continua de dichos servicios.

71. Conclusiones

El análisis realizado en esta investigación permitió comprender, con mayor profundidad, la forma en que la cultura organizacional, la calidad del servicio y la sustentabilidad interactúan en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa. Tomando como referencia dos establecimientos hotel “A” y hotel “B”, se identificaron patrones de comportamiento organizacional, estrategias implementadas, prácticas ambientales y elementos administrativos que influyen directamente en la operación hotelera y en su capacidad para responder a los retos contemporáneos de la industria turística.

En primer término, se constató que el sector hotelero tiene una función estratégica dentro del desarrollo económico y social de la región, tanto por su capacidad de generar empleo como por su impacto en la cadena de valor del turismo. Sin embargo, dicha importancia económica no siempre se traduce en una homogeneidad en las prácticas internas ni en el nivel de profesionalización de los procesos, lo cual provoca contrastes significativos entre los establecimientos analizados.

A través del estudio de multicaso, se verificó que la cultura organizacional constituye un eje central en el desempeño de los colaboradores,

en la comunicación entre departamentos y en la forma en que se aplican procesos orientados a la eficiencia. En ambos hoteles se identificó una estructura formal, con roles diferenciados y mecanismos de coordinación; sin embargo, se observaron diferencias relevantes en la integración del personal, particularmente en el hotel “B”, donde la subcontratación de áreas operativas genera dinámicas distintas en comparación con el hotel “A”, de operación familiar.

Otro hallazgo fundamental es que la calidad del servicio continúa siendo un factor competitivo decisivo. Los resultados muestran que la percepción del huésped depende no solo de las instalaciones, sino también de la cohesión interna, del estilo de liderazgo y del énfasis estratégico de la organización. La estandarización de procesos, la capacitación continua y la supervisión de tareas se identificaron como elementos que distinguen a los hoteles con mayor eficiencia operativa.

Respecto a la sustentabilidad, se observó que ambos hoteles implementan acciones relacionadas con el ahorro de recursos y el cuidado del medioambiente; no obstante, se identificaron diferencias en su grado de formalización. Mientras que el hotel “A” incorpora prácticas como el uso de calentadores solares, cambio programado de toallas y reciclaje de papelería, el hotel “B” ha orientado sus esfuerzos hacia la reducción de plásticos, la incorporación de sistemas digitales y la eliminación progresiva de desechables, lo que refleja una adaptación más cercana a tendencias globales de la hotelería moderna.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que la integración de la calidad del servicio y la sustentabilidad depende directamente del tipo de cultura organizacional, del liderazgo y de la claridad con la que se comunican los valores institucionales. La cultura influye en la forma en que se comprende la sustentabilidad, en su implementación y en la continuidad de las estrategias dentro de la organización.

Aportaciones teóricas

Uno de los aportes centrales de esta investigación radica en la aplicación del modelo OCAI de Cameron y Quinn, que permitió caracterizar la cultura organizacional de los hoteles estudiados. El modelo identifica seis dimensiones:

- Características dominantes
- Estilo de liderazgo
- Estilo gerencial
- Cohesión organizacional
- Énfasis estratégicos
- Criterios de éxito.

El uso de esta herramienta facilitó distinguir las diferencias entre el hotel “A” (de tipo familiar, con estructura más tradicional) y el hotel “B” (perteneciente a una cadena internacional con uso de outsourcing). Dichas particularidades confirmaron la premisa teórica de que la cultura organizacional actúa como un sistema que regula el comportamiento, las normas internas, la comunicación y la percepción del trabajo colectivo.

Asimismo, el análisis teórico de la calidad del servicio sustentado en aportes como los de Terán Ayay et al., (2021) permitió demostrar que la calidad no se limita a las dimensiones tangibles, sino que involucra procesos, estandarización, atención personal, valores organizacionales y percepción del cliente. La teoría revisada coincide plenamente con los hallazgos empíricos: los hoteles con mayor claridad en sus procesos internos y con liderazgo definido tienden a ofrecer un servicio más consistente.

De manera complementaria, los planteamientos sobre sustentabilidad de Zarta Ávila (2018) y otros autores citados en el documento permitieron comprender que las prácticas sustentables no pueden verse como acciones aisladas, sino como parte de una gestión integrada que involucra decisiones administrativas, infraestructura, capacitación y cultura organizacional. El estudio confirmó este enfoque al identificar que ambos hoteles implementan acciones ambientales, pero con distintos niveles de formalización y seguimiento.

Aportaciones prácticas

En el ámbito práctico, la investigación reveló que:

- El hotel “A” incorpora prácticas de sustentabilidad como calentadores solares, cambios programados de toallas y reciclaje de papelería, apoyado en una estructura interna más estable y con menor rotación.

- El hotel “B” implementa estrategias innovadoras como la eliminación de plásticos de un solo uso, el uso exclusivo de sistemas digitales y la sustitución de desechables por utensilios de vidrio.
- Ambos hoteles mostraron una dependencia significativa de la capacitación como motor para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos.
- La percepción del huésped está directamente relacionada con la claridad de la cultura organizacional, la comunicación interna y la estandarización de procedimientos.
- Las buenas prácticas ambientales se adoptan en función de los recursos disponibles, pero sobre todo del estilo de liderazgo y del compromiso gerencial.

Una aportación relevante para el sector hotelero de Los Mochis es que este estudio evidencia que la sustentabilidad y la calidad del servicio pueden integrarse incluso con recursos limitados, siempre que exista voluntad organizacional y una cultura orientada a la mejora continua.

Asimismo, las limitaciones externas como los efectos de la pandemia por COVID-19, la reducción de la muestra y la dificultad de acceso para la aplicación de instrumentos condicionaron el alcance del estudio. Aun así, los datos obtenidos permiten cumplir con los objetivos planteados y confirman la hipótesis de que la integración de la sustentabilidad y la calidad del servicio mejora la eficiencia en el manejo de los recursos y en la operación organizacional.

Finalmente, esta investigación constituye una aportación significativa para la comprensión de la cultura organizacional, la calidad del servicio y la sustentabilidad en los hoteles de Los Mochis, al ofrecer una visión estructurada y analíticamente fundamentada de sus dinámicas internas. Al mismo tiempo, abre una línea de oportunidad para ampliar el estudio mediante metodologías más robustas, comparaciones entre regiones y la incorporación de diseños mixtos que permitan fortalecer la validez y profundidad de la evidencia empírica.

Los resultados obtenidos permiten confirmar la hipótesis planteada: la integración de prácticas de sustentabilidad y calidad del servicio dentro de la cultura organizacional contribuye a un uso más eficiente de los

recursos y favorece una operación coherente, ordenada y competitiva en los establecimientos evaluados.

Asimismo, este trabajo aporta elementos relevantes para el estudio del sector hotelero local, al documentar de manera sistemática las prácticas predominantes, los principales retos y las oportunidades de mejora. En conjunto, la investigación se convierte en un insumo útil para futuros análisis académicos y para la formulación de estrategias orientadas a la profesionalización y fortalecimiento del sector en la región.

7.2. Recomendaciones

A partir de los resultados de los instrumentos aplicados y del análisis del contexto organizacional, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos internos, mejorar la calidad del servicio y consolidar prácticas sustentables dentro de los hoteles estudiados y otros establecimientos de la región.

Fortalecimiento de la cultura organizacional

- Establecer programas de sensibilización sobre misión, visión y valores organizacionales para reforzar la identidad institucional.
- Incorporar mecanismos de retroalimentación entre departamentos que permitan mejorar la comunicación interna.
- Generar prácticas que consoliden el sentido de pertenencia entre los colaboradores, particularmente donde existe subcontratación.

Desarrollo y profesionalización del liderazgo

- Implementar capacitaciones periódicas dirigidas a gerentes y jefes de área para fortalecer habilidades de liderazgo participativo, resolución de conflictos y gestión estratégica.
- Estimular estilos de liderazgo coherentes con los principios de calidad y sustentabilidad, alineados al modelo OCAI identificado en el estudio.

Mejora continua de la calidad del servicio

- Establecer protocolos estandarizados de servicio aplicables a todas las áreas operativas.
- Diseñar un sistema de monitoreo de la satisfacción del huésped que permita identificar desviaciones y áreas de oportunidad.
- Implementar programas de capacitación en atención al cliente y hospitalidad, vinculados a las necesidades reales de cada departamento.
- Consolidación de prácticas sustentables
- Formalizar un plan anual de gestión ambiental que incluya metas verificables de ahorro de agua, energía y reducción de residuos.
- Continuar la adopción de sistemas digitales para minimizar el uso de papelería en los procesos administrativos.
- Sustituir gradualmente productos desechables por alternativas biodegradables o reutilizables, como ya inició el hotel “B”.
- Promover campañas internas para concientizar al personal sobre buenas prácticas ambientales y su impacto.

Integración estratégica entre calidad y sustentabilidad

- Diseñar indicadores que permitan evaluar simultáneamente la calidad del servicio y el cumplimiento ambiental.
- Crear un comité interno responsable de dar seguimiento a las acciones de mejora continua en ambas dimensiones.
- Impulsar certificaciones nacionales e internacionales que fortalezcan la competitividad del hotel, como distintivos ambientales, sellos de calidad o reconocimientos turísticos.

Líneas futuras de investigación

1. Estudios comparativos y expansión metodológica
Ampliar la muestra hacia hoteles de distintas categorías, tamaños y modelos de gestión, así como incorporar metodologías mixtas (cuantitativas y cualitativas), permitirá fortalecer la validez empírica y generar análisis comparativos regionales que profundicen en las particularidades del sector hotelero.

2. Cultura organizacional, liderazgo y desempeño

Explorar longitudinalmente cómo evolucionan la cultura organizacional y los estilos de liderazgo, y analizar su influencia directa en el desempeño operativo, la comunicación interna, la satisfacción laboral y la calidad del servicio, contribuirá a identificar patrones que orienten estrategias de profesionalización.

3. Sustentabilidad, tecnología y competitividad

Investigar la relación entre prácticas sustentables, incorporación tecnológica y rentabilidad hotelera permitirá determinar el impacto de la gestión ambiental, la innovación digital y la eficiencia de recursos sobre la competitividad, la imagen institucional y la experiencia del huésped.

Referencias

- Accor. (2020). *Grupo Accor*. Retrieved 10 de 03 de 2020, from <https://group.accor.com/>
- Accor. (2024). *Grupo Accor*. Retrieved 10 de 03 de 2020, from Grupo Accor: <https://group.accor.com/en>
- Accor. (2024). *Grupo Accor*. <https://group.accor.com/en>
- Acosta Faneite, S. F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Almeida Garzon, K. J., Álava Pincay, J. F., & Cañarte Quimis, L. T. (2022). El servicio al cliente como fortalecimiento organizacional para la compañía de transporte “24 de Mayo”. *Polo de Conocimiento*, 7(9), 2346-2357. <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v7i9>
- Angamarca Izquierdo, G. R., Díaz González, Y., & Cristóbal Martínez, C. (2020). Calidad percibida por los clientes de los hoteles de la provincia Los Ríos, Ecuador/ Quality perceived by the clients of the hotels in Los Ríos province, Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(4), 380-393. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rsc.v26i4.34669>
- ANSI. (2020). *American National Standards Institute*. <https://www.ecured.cu/ANSI>
- Arambula Magallanes, M. (2020). Impacto de la gestión de sustentabilidad empresarial en la cultura organizacional. *Ruanova*, 12(20), 45-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.3>
- Arco. (2015). <https://sustainabilitycolumnist.wordpress.com/2015/05/12/los-mercados-de-valores-y-la-sostenibilidad/>
- Arispe Alburqueque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla, O. R., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA.pdf>
- Armendáriz Sanz, J. L. (2019). *Gestión de la calidad y de la seguridad e higiene alimentarias*. Paraninfo. Retrieved 27 de 10 de 2019, from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8XyJDwAAQBA->

- J&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gesti%C3%B3n+de+la+calidad+seg%C3%BAAn+Ishikawa+2015+a+2019&ots=wy5O8t25JO&sig=aAkXT-zwoez7e2vWnPwJcPAxZZ1E#v=onepage&q&f=false
- ASE. (2023). Informe Individual de Auditoría Sobre el Desempeño Secretaría de Turismo. *Pp P129 Planeación y Conducción de la Política de Turismo del Estado*. https://www.ase-sinaloa.gob.mx/SIPOT/Auditorias/2024/Inf_Individuales/Informe_Individual_SECTUR_Pp_P129.pdf
- Avellaneda Callirgos, L., Morante Gamarra, P. C., & Dávila Cisneros, J. D. (2022). *La investigación científica. Una aventura epistémica, creativa e intelectual*. Religación Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.7>
- Badii, M. H., Guillén, A., Abreu, J. L., Toribio, Y., & Fernández, E. (2018). *Indicadores de desarrollo sustentable y su aplicación*. Retrieved 27 de 10 de 2019, from [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A14.13\(1\)178-236.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A14.13(1)178-236.pdf)
- Barragán Vázquez, C. H., García Martínez, J. J., & Medina Heredia, N. V. (2021). Análisis de la calidad del servicio en IES a través del modelo SERVQUAL. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 11(30), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.36677/recai.v11i30.16822>
- Barrios Fretes, A. (2023). Principales aportes de los pioneros de la calidad. *Brazilian Journal of Business*, 5(2), 1126-1140. <https://doi.org/https://doi.org/10.34140/bjbv5n2-025>
- Barrios Pineda, R. E. (2018). Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja. *Revista Científic*, 3(9), 214-232. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.11.214-232>
- Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas En Educación*, 19(1), 1-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>
- Bedia, A. M., Fernández, M. C., & López, R. G. (2007). *Gestión de calidad y turismo. Implicaciones para futuras investi-*

- gaciones. p. 251-266. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185117322013000200006&script=sci_abstract
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom. Retrieved 25 de 05 de 2019, from <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Béjar Tinoco, V., Madrigal Moreno, F., & Madrigal Moreno, S. (2024). Importancia de las estrategias en el turismo sostenible en México. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(2), 198-212. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1869>
- Bernal, J. L., & Alpuche de la Cruz, E. (2023). Valores como componente de la cultura organizacional: una aproximación empírica en la región oriente del Estado de México. *Administración Y Organizaciones*, 26(51), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/EVFL5895>
- Blanco González, G., & Font Aranda, M. (2021). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 212-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>
- Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 5(15 septiembre-diciembre), 79-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Bustillos, M., Quintero Cordero, Y. J., Lamus de Rodríguez, T. M., & Lamus García, R. Z. (2022). La cultura organizacional del personal directivo en instituciones universitarias venezolanas. Un estudio cualitativo. *International Journal of New Education*(9), 65-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.24310/IJNE.9.2022.14278>
- Bustinsa, O. F., Perez-Arostegui, M. N., & Ruiz-Moreno, A. (2014). Influencia de una cultura organizativa orientada hacia la calidad en los beneficios de la implantación de un sistema de gestión de recursos ERP. *Intangible Capital*, 9(1), 126-152. <https://doi.org/https://doi.org/10.3926/ic.395>
- Cabrera-Ignacio, E., & Zapata-Aguilar, J. A. (2021). Cultura fiscal en los asalariados de Yucatán, México. *Revista CEA*, 7(14), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.1653>

- Caiza Barahona, Á. M., Alvarado Samaniego, M. J., Cueva Navarrete, V. M., & Cifuentes Caiza, J. A. (2024). Categorización Hotelera como Indicador de Calidad de Servicio en la Parroquia Nueva Loja, Sucumbíos – Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1293-1306. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10567
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. United States of America: Jossey-Bass. http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf
- Cancino Cancino, V., & Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107-126. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Cantú Martínez, P. C. (03 de 01 de 2018). *Turismo y Sustentabilidad. Sustentabilidad ecológica*. https://www.researchgate.net/publication/326092953_Turismo_y_sustentabilidad
- Cárdenas, E. A., & Pertuz, B. G. (2007). *Calidad de servicio*. Ciencias Sociales, P174. Retrieved 27 de 10 de 2019, from <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/cliente-industria-hotelera.html>
- Carriel Sevillano, R. P., & Nieto Pacheco, A. J. (2022). La evolución de la calidad hacia la calidad total. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 383-397. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.166>
- Carro Suárez, J., Rosano Ortega, G., Reyes Guerra, B., Garnica González, J., & Pérez Armendáriz, B. (2017). MODELO DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LA INDUSTRIA DE RECUBRIMIENTOS CERÁMICOS. *Rev. Int. Contam. Ambient*, 33(1), 131-139. <https://doi.org/https://doi.org/10.20937/rica.2017.33.01.12>
- Cemefi. (2017). *Centro Mexicano para la Filantropía*. https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cemefi. (2025). *Centro Mexicano para la Filantropía*. Distintivo ESR. <https://www.cemefi.org/distintivo-esr/>
- CERTIFICATIONS . (2025). *Certificación ISO para servicios de hostelería, restauración y ocio*. <https://www.siscertifications.com/iso-certification-hotel-restaurant-and-leisure-service/#:~:text=The%20ISO%20>

standards%20for%20the, and%20services%20for%20the%20customers.

- CODESIN. (2022). *Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. Hotelería Sustentable: oferta turística Responsable*. <https://codesin.mx/codetalks/hoteleria-sustentable-oferta-turistica-responsable-130>
- Cortés, L. Á., Martínez, G. C., Torres Grimaldo, J. A., & Calvillo Villcaña, M. E. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(4), 2095-2103. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2396>
- Cuatrecasas, L. (05 de 08 de 2012). *Gestión de la calidad total*. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- Cubillos Rodríguez, M. C., & Roza Rodríguez, D. (01 de 04 de 2009). *El concepto de calidad: Historia, evaluación e importancia para la competitividad*. Retrieved 26 de 10 de 2019, from https://www.academia.edu/11332900/E_L_CONCEPTO_DE_CALIDAD_HISTORIA_EVOLUCIÓN_E_IMPORTANCIA_PARA_LA_COMPETITIVIDAD_María_Constanza_Cubillos_Rodríguez
- Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, J., Flores Limo, F. A., & Balmaceda Flores, C. A. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Daza Garzón, C. L. (2023). *Práctica de muestreos probabilísticos*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/https://doi.org/10.16925/gcnc.90>
- Daza Higuera, J. (2013). *Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros*. Criterio Libre, 263-280. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676007.pdf>
- Del Cid Mendez , A., Mendez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación Fundamentos y Metodología*. Pearson. <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/7>
- Denison, S., Haaland, P., & Goelzer. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the*

- world? 205-227. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773#bib0120>
- DIAMONDS, A. (2020). Retrieved 18 de 11 de 2019, from Los Diamantes AAA le brindan tranquilidad al elegir un hotel, ahora más que nunca con nuestros nuevos. <https://www.aaa.com/diamonds/diamond-awards>
- Dias, Á., Viana, J., & Pereira, L. (2024). Barriers and policies affecting the implementation of sustainable tourism: the Portuguese experience. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19407963.2024.2314514>
- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *PODIUM*(39), 19-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Díaz Ortega, N. I. (2022). La Gerencia de Valor como Proceso de Cambio de la Cultura Organizacional. *Face: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 12(1), 33-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.24054/face.v12i1.1829>
- Domínguez, P., Bernard, A., & Burguete, E. (1999). Diversidad Cultural en la Industria Hotelera: Comparación de Valores entre Gerentes Expatriados y Directivos Nacionales en México. *Gestión Turística*(4), 59-69. <https://doi.org/DOI: 10.4206/gest.tur.1999.n4-04>
- Duque Espinoza, G., Córdova León, F., González Soto, K., & Aguirre Quezada, J. C. (2021). Cualidades gerenciales y su influencia en el desempeño empresarial. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 155-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2021.1873>
- Earthcheck. (2020). *Earthcheck*. Retrieved 10 de 03 de 2020, from <https://es.earthcheck.org/>
- EarthCheck. (2024). *BEA Bioconstrucción y Energía Alternativa*. <https://www.bioconstruccion.com.mx/certificaciones/earthcheck>
- Echevarría Gamarra, C., & Hernández Rojas, A. (2023). Aporte teórico de Mary Parker Follett a las ciencias administrativas y organizacionales. *Mujer Andina*, 1(2), 213-224. <https://doi.org/https://doi.org/10.36881/ma.v1i2.725>
- EES. (2017). *Es Eventos Sustentables. Hotelería Sustentable en Mazatlán*. <https://eventossustentables.com/hoteleria-sustentable-en-mazatlan/>

- Espino Castillo, D., & González Pinilla, E. L. (2024). Cultura organizacional en el desarrollo del turismo sostenible. *Revista Contacto*, 3(3), 94-110. <https://doi.org/https://doi.org/10.48204/contacto.v3n3.4819>
- Estrella Suárez, M. V., & González Vázquez, A. (2017). *Desarrollo sustentable. Un nuevo mañana*. Grupo Editorial Patria.
- Estrella Suárez, M. V., & González Vázquez, A. (2017). *Desarrollo sustentable: Un nuevo mañana*. Grupo Editorial Patria. Retrieved 01 de 01 de 2020, from <https://books.google.com.mx/books?id=izZCDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=antecedentes+de+la+sustentabilidad+en+el+mundo+pdf+2015+a+2019&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLtZX-mPDmAhV4ITQIHT8MCpgQ6AEIL-TAB#v=onepage&q&f=false>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (15 de 03 de 2008). *Administración y control de calidad*. https://www.academia.edu/11332900/E_L_CONCEPTO_DE_CALIDAD_HISTORIA_EVOLUCIÓN_E_IMPORTANCIA_PARA_LA_COMPETITIVIDAD_María_Constanza_Cubillos_Rodríguez
- Factor Delta. (2017). http://factor-delta.com/ws/wp-content/uploads/2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf
- Feigenbaum, A. (1983). *Control total de la calidad*. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- Ferreira, T. A., Ferreira, G. B., Johann, J., & Flor Bertolini, G. R. (2019). Hotel Sustentable: Viabilidad económica de su implementación a partir de la percepción de los consumidores. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Retrieved 25 de 03 de 2020, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6871858>
- Freire Quintero, C. (2015). *La validez interna y externa de una investigación cualitativa*. Empresarial. <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/7>
- García Bucheli, C. C., Castro Peñafie, K. M., Bravo Zambrano, J. B., Sornoza Medina, C. A., & Cool Vergara, E. N. (2023). Desarrollo organizacional y su proceso de gestión en las instituciones educativas. *Polo del conocimiento*, 8(7), 198-218. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/pc.v8i7>

- Garvin, D. A. (05 de 05 de 1998). *Managing Quality: the Strategic and Competitive*. Retrieved 23 de 10 de 2019, from https://www.academia.edu/11332900/E_L_CONCEPTO_DE_CALIDAD_HISTORIA_EVOLUCIÓN_E_IMPORTANCIA_PARA_LA_COMPETITIVIDAD_María_Constanza_Cubillos_Rodríguez
- GBS. (2025). *Gobierno del Estado de Sinaloa. Turismo de cruceros en Sinaloa registra un crecimiento exponencial durante 2024*. <https://sinaloa.gob.mx/turismo-de-cruceros-en-sinaloa-registra-un-crecimiento-exponencial-durante-2024/>
- GBS. (2025). *Gobierno del Estado de Sinaloa. Se espera una afluencia arriba de 950 mil visitantes para el Carnaval de Mazatlán: Sector*. <https://sinaloa.gob.mx/se-espera-una-afluencia-arriba-de-950-mil-visitantes-para-el-carnaval-de-mazatlan-sector/>
- GES. (2025). *Gobierno del Estado de Sinaloa. Turismo de cruceros en Sinaloa registra un crecimiento exponencial durante 2024*. <https://sinaloa.gob.mx/turismo-de-cruceros-en-sinaloa-registra-un-crecimiento-exponencial-durante-2024/>
- Giménez Espín, J. A., Jiménez Jiménez, D., & Martínez Costa, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *RevistaEuropeadeDirecciónyEconomíadelaEmpresa*, 23(3), 115-126. <https://doi.org/DOI: 10.1016/j.redee.2014.02.002>
- GOES. (26 de 08 de 2017). *GOES*. Retrieved 24 de 06 de 2018, from <https://sinaloa.gob.mx/noticias/crece-14.8-la-llegada-de-turistas-a-sinaloa-en-2017>
- GOES. (31 de 01 de 2019). *GOES*. <https://sinaloa.gob.mx/noticias/el-turismo-en-sinaloa-se-ha-consolidado-como-uno-de-los-grandes-motores-de-nuestra-economia-oscar-perez-barros#sthash.NE7I0mTy.zmwkDnOL.dpbs>
- Gonçalves Gândara, J. M., Sass de Haro, C., Rastrollo Horrillo, M. Á., & Savi Mondo, T. (03 de 07 de 2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourim & Management Studies*. Retrieved 09 de 12 de 2019, from http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000200018
- González, C., Zizaldra, I., & Mercado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en pymes familiares restauranteras de la Jonquera en Ca-

- taluña, España. *Noésis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 80-97. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n4-2017/RIAF-V10N4-2017-8.pdf>
- Gree, C. (1994). *International Hotel Management*. <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n4/art04.pdf>
- Green Key . (2023). *Fundación para la Educación Ambiental*. <https://www.greenkey.global/>
- Greenglobe. (2020). *Greenglobe*. Retrieved 10 de 03 de 2020, from <https://greenglobe.com/green-globe-certification/>
- Greenglobe. (2025). *Green Globe Certification*. <https://www.greenglobe.com/green-globe-certification/>
- GreenKey. (2010). *GreenKey*. Retrieved 10 de 03 de 2020, from <https://www.greenkeyglobal.com/home/green-key-eco-rating-2/>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Retrieved 27 de 10 de 2019, from <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/cliente-industria-hotelera.html>
- Grupo BMW. (2023). *Guía de la BOLSA MEXICANA DE VALORES para el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial en México* https://www.bmv.com.mx/docs-pub/SERVICIOS_EMITORAS/5e1y-q88hi7h0o6abq68e.pdf
- GSTC. (2017). *Global Sustainable Tourism Council*. <https://www.gst-council.org/acerca-del-gstc/?lang=es>
- Gstcouncil. (2017). *Gstcouncil*. Retrieved 10 de 03 de 2020, from <https://www.gstcouncil.org/acerca-del-gstc/?lang=es>
- Guillermo Cornetero, M. C., & López-Regalado, O. (2025). Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación en el aprendizaje: una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 5(10), 653-675. <https://doi.org/https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.133>
- HAA. (2024). *H. Ayuntamiento de Ahome. Ahome y Los Mochis ofrecen grandes experiencias turísticas: vale la pena regresar”: SECTUR*. <https://www.ahome.gob.mx/ahome-y-los-mochis-ofrecen-grandes-experiencias-turisticas-vale-la-pena-regresar-sectur/>
- Haertel, E. H. (2006). *Reliability*. Westport: American Council on Education and Praeger Publishers. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441007.pdf>

- HCES. (2025). *Honorable Congreso del Estado de Sinaloa. Sinaloa registró derrama económica histórica de 38 mil mdp en turismo durante 2024*. Mireya Sosa. <https://www.congresosinaloa.gob.mx/comunicados/sinaloa-registro-derrama-economica-historica-de-38-mil-mdp-en-turismo-durante-2024-mireya-sosa/>
- Henao Colorado, L. C. (2020). Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia. *Contaduría y administración*, 65(3), 1-23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2318>
- Hernández Altamirano, H. E. (2023). Cultura organizacional y gestión de cambio: contribución del liderazgo en las microempresas de la Provincia de Tungurahua. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 1368-1383. <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v8i6>
- Hernandez Mendoza, S., & Duana Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51-5. <https://doi.org/https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Hernández Paz, A., González García, H., & Tamez González, G. (2016). *Desarrollo Sustentable: De La Teoría a la Práctica*. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/10921/1/LIBRO%20DESARROLLO%20SUSTENTABLE%20DE%20LA%20TEOR%C3%8DA%20A%20LA%20PR%C3%81CTICA.pdf>
- Hernández Sánchez, A. R., Vargas Martínez, E. E., Castillo Nechar, M., & Zizumbo Villarrea, L. (2018). Responsabilidad social empresarial en la hotelería. Un enfoque ético. *Gestão & Regionalidade*, 34(102), 43-57. <https://doi.org/https://doi.org/10.13037/gr.vol34n102.4356>
- Hernández Tello, P. K., Lugo García, J., & Ordóñez Valencia, H. J. (2022). Calidad del servicio, expectativas del usuario y comunicación efectiva fuentes de satisfacción del usuario. *Ciencia Digital*, 6(4), 48-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v6i4.2289>
- Hernández Vela, H. (2020). Valores y Compromiso Organizacional de Personal Empleado en la Ciudad de Durango. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*(13), 17-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v13i0.77>

- Hernández, C. (02 de 03 de 2009). *Calidad en el Servicio. Cultura de calidad de servicio. Turdes*. Retrieved 27 de 10 de 2019, from <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/cliente-industria-hotelera.html>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio: a la conquista del cliente*. McGraw-Hill. <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/cliente-industria-hotelera.html>
- Huamán de los Heros, C., & Calanchez Urribarri, Á. (2024). Calidad del servicio al cliente y exclusividad en la experiencia turística de lujo en Perú. *Revista InveCom*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.12540162>
- Huertas García, R., & Domínguez Galcerán, R. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turística*. Universidad de Barcelona.
- Huizache-Santos, M., Hernández-García, T. J., Duana-Ávila, D., & Martínez-García, M. D. (2024). Medición de la calidad del servicio a través del modelo Servqual en una empresa del sector automotriz. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 11(22), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.29057/estr.v11i22.11245>
- Hurtado Talavera, F. J. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Scientific*, 5(16), 99-119. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>
- IMSS. (2024). *Ley del Seguro Social*. <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>
- Ishikawa, K. (06 de 06 de 1997). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. https://www.researchgate.net/publication/276267180_Control_Total_de_la_Calidad_el_Enfoque_Japones
- ISO. (2011). *Organización Internacional de Normalización*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14006:ed-1:v1:es:sec:4.2>
- Iso. (30 de 01 de 2016). *Historia y evolución del concepto de gestión de calidad*. Isotools. <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>

- ISO. (2018). *International Organization for Standardization*. <https://qalliance.org/es/que-es-la-certificacion-iso-14001/>
- ISO. (2021). *International Organization for Standardization*. <https://qalliance.org/es/2021/08/13/que-es-la-certificacion-iso-14001/>
- ISO. (2024). *Organización Internacional de Normalización*. Guía de responsabilidad social. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ITST. (2024). *Informe de tendencias. SECTOR TURISMO 2024-2025*. https://www.forumbusinesstravel.com/ficheros/contenidos/knowledge-hub/Informe%20Tendencias_Sector%20Turismo%202024-2025.pdf
- Izar, J. M. (10 de 06 de 2016). *Antecedentes de la Caliad*. Retrieved 27 de 10 de 2019, from https://www.researchgate.net/publication/303876794_Antecedentes_de_la_Calidad
- Jiménez Chaves, V. E. (2022). El estudio de casos y sus etapas en las investigaciones. *Revista Sobre Estudios E Investigaciones Del Saber académico*(16), 1-7. <https://doi.org/https://doi.org/10.70833/rseisa16item317>
- Jones, M. C., Cline, M., & Ryan, S. (02 de 02 de 2006). *Exploring Knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework*. Elsevier. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2004.06.017>
- Juank-Nase, F. L., Barragán-Murillo, R. d., Escobar-Murillo, M. G., & Cárdenas-Moyano, M. Y. (2021). Las Pautas Culturales y su Influencia en la Formación Académica de los Estudiantes. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 1596-1609. <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v6i11.3348>
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (03 de 05 de 1998). *Juran's Quality Book*. https://www.researchgate.net/publication/276267180_Control_Total_de_la_Calidad_el_Enfoque_Japones
- Kent, P. (2020). Gestión y Evaluación de la Sustentabilidad Organizacional. *Ciencias Administrativas*(15), 87-96. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e058>
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. <http://www.pseudology.org/psychology/culturecriticalreview1952a.pdf>

- Kstro, J. (14 de 02 de 2017). *Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad*. Retrieved 27 de 10 de 2019, from <https://philipcrosby-blog.wordpress.com/2017/02/14/los-14-pasos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad/>
- Lacalle, E. (2024). *¿Qué debe tener un hotel sostenible?* <https://www.mews.com/es/blog/hotel-sostenible#:~:text=Los%20hoteles%20sostenibles%20minimizan%20su,preservaci%C3%B3n%20de%20los%20recursos%20naturales>.
- Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34, 37-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.03.007>
- LGEEPA. (2024). *Cámara de Diputados, Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEEPA.pdf>
- López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2022). Sostenibilidad y desempeño en la industria hotelera: El papel mediador de las ventajas competitivas. *Cuadernos de Turismo*(49), 105-130. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/turismo.521811>
- Maldonado-Mosquera, D. J. (2023). Impacto de la gerencia para el desarrollo sostenible y sustentable. Gestio et Productio. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5(9), 1-3. <https://doi.org/DOI 10.35381/gep.v8i9.57>
- Marín Quero, E. R. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Científic*, 5(18), 276-288. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Martínez Luis, D., Pérez Fernández, A., & Caamal Cauich, I. (2020). Calidad y demanda del servicio de hoteles de tres estrellas en la región petrolera de Ciudad del Carmen, Campeche. *Región y sociedad*, 32(e1259), 1-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1259>
- Martínez-Alba, M. G., Molina-Morejón, V. M., García-Munguía, C. A., Solano-Romo, L. I., & Mata-Zamores, S. (2022). La importancia de la cultura organizacional en la sostenibilidad del sector lechero.

- Revista Biológico Agropecuaria Tuxpan*, 10(2), 171-186. <https://doi.org/https://doi.org/10.47808/revistabioagro.v10i2.440>
- Masindustrias. (2021). *Hoteles verdes: turismo sustentable*. <https://masindustrias.com.ar/hoteles-verdes-turismo-sustentable/>
- Matteo Larocca, C. (2018). Modelando la cultura sustentable en las organizaciones. Aproximaciones para el tránsito hacia la sustentabilidad. *Revista Loginn*, 2(2), 84-100. <https://doi.org/https://doi.org/10.23850/25907441.2009>
- Mazatlán Interactivo. (2024). *Mazatlán Interactivo. Entregan distintivos sustentables a hoteles y restaurantes de Mazatlán*. <https://mazatlaninteractivo.com.mx/2024/07/entregan-distintivos-sustentables-a-hoteles-y-restaurantes-de-mazatlan/>
- Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mejía-Rivas, J. (2022). Los paradigmas en la investigación científica. *Revista Ciencia Agraria*, 1(3), 7-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rca.2022.03.001>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Miranda Beltrán, S., & Ortiz Bernal, J. A. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Miranda Gonzáles, F., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, R. (2007). *Introducción a la gestión de calidad*. Delta Publicaciones Universitarias.
- Moguel Liévano, M. (12 de 05 de 2012). *Aportaciones del desarrollo organizacional a la responsabilidad social de las empresas*. <http://132.248.9.34/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2012/no2/2.pdf>. Retrieved 20 de 06 de 2018.

- Molina-Herrera, J. C., & Parreño-Herrera, I. V. (2023). Evaluación de calidad educativa a través del modelo servqual en la carrera de turismo de la UFA-ESPEL. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 262-275. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1791>
- Monje, C. A. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA*. Universidad Cali.
- Montells Corbea, C., Sánchez Valdés, A., Peñaloza Suárez, L., & Nava Rogel, R. M. (2025). Oferta hotelera sustentable e intención de compra. Una revisión de la literatura. *Turismo y Sociedad*, 37, 135-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01207555.n37.05>.
- Montes De Oca, H. C. (2021). Evolución del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 48-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.16967/23898186.717>
- Montoy Ceseña, M. A., & Cruz Chávez, P. R. (2025). La calidad de servicio y la satisfacción del cliente en los establecimientos hoteleros en el período 2003-2023: revisión sistemática y estado de la cuestión. *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*, 8(2), 108-128. <https://doi.org/DOI:10.21071/riturem.v8i2.16418>
- Moran Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2010). *Métodos de investigación*. Pearson. <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/7>
- Moreno Pino, M. R., Pupo Cruz, D., & Arencibia García, Y. (2024). La mejora integral de la calidad del servicio alojamiento turístico. *Revista De Investigación Latinoamericana En Competitividad Organizacional*, 6(21), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.51896/rilco.v6i21.411>
- Moreno Rentería, K. J., & Álvarez Sánchez, I. N. (2020). Aplicación del modelo competing values framework para determinar el tipo de la cultura organizacional en el sector hotelero. *Revista Ra Ximhai*, 16(5), 141-156. <https://doi.org/https://doi.org/10.35197/rx.16.05.2020.07.km>
- Moreno-Rentería, K. J., & Álvarez-Sánchez, I. N. (2024). Cultura organizacional y criterios de éxito en el sector hotelero de Los Mochis, Sinaloa. *Revista Ra Ximhai*, 20(4), 145–158. <https://doi.org/https://doi.org/10.35197/rx.20.04.2024.07.km>
- Muñoz Aparicio, C. G., & Navarrete Torres, M. D. (2022). Desarrollo sostenible en organizaciones y la innovación. *Emerging Trends in*

- Education*, 4(8), 142-150. <https://doi.org/https://doi.org/10.19136/etie.a4n8B.4811>
- Muñoz Machado, A. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Díaz de Santos, S.A.
- Muñoz, P., & Muñoz, I. (2001). *La influencia de las nuevas tecnologías en el desarrollo personal del profesorado: Un estudio de caso en Galicia*. CIOIE.
- Murillo Valverde, R., Castro Tacuri, J., Arreaga Torres, N., Vallejo Zurita, W., & Gaibor García, I. I. (2023). Descifrando al Consumidor: Herramientas, Estrategias y Habilidades para Satisfacer las Necesidades del Consumidor de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9264-9285. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7626
- Murrieta Saavedra, Y. A., Ochoa Avila, E., & Carballo Mendívil, B. (2019). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. En *Contexto*, 8(12), 115-132. <https://doi.org/https://doi.org/10.53995/23463279.668>
- Narváez-Gamboa, E. G., Reinoso-Mayorga, C. K., & Castro-Analuiza, J. C. (2020). Servicio al cliente: desde una perspectiva del modelo SERVQUAL. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(3), 191-204. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2020.3.238>
- Olmos-Martínez, E., Ibarra-Michel, J. P., & Velarde-Valdez, M. (2020). Percepción del desempeño de la actividad turística rumbo a la sostenibilidad en Loreto, Baja California Sur, México. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 18(4), 721-736. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.052>
- ONU Turismo. (2024). *Organización Mundial del Turismo*. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzo-el-97-de-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia-en-el-primer-trimestre-de-2024#:~:text=El%20turismo%20internacional%20est%C3%A1%20presenciando,65%25%20en%20el%20a%C3%B1o%202023.>
- ONU Turismo. (2025). *Desarrollo sostenible* <https://www.unwto.org/es/development-sustainable>
- ONUT. (2028). *ONU Turismo. Glosario de términos de turismo* <https://www.unwto.org/es/glossary-terminos-turisticos#:~:text=Cadena%20>

- de%20valor%20del%20turismo,el%20rendimiento%20del%20sector%20tur%C3%ADstico.
- Ordoñez-Velez, K. F., & Zaldumbide-Peralvo, D. A. (2020). La calidad del servicio al cliente como ventaja competitiva en las microempresas de servicio. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 4-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.310>
- Ortiz Ordaz, F., & Camargo Toribio, I. A. (2010). Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(1), 125-138. <https://doi.org/DOI: 10.25145/j.pasos.2010.08.010>
- Ortiz, F. (2007). Estrategia metodológica para desarrollar valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. *Estudio de caso: Zona Turística de Viñales*. Universitaria. <http://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3402>
- Osuna Flores, I. (2024). Situación actual del turismo sustentable en México. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*, 9(373), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.32351/rca.v9.373>
- Otavalo, T. E., Paredes, D. C., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2023). Importancia de la gestión de calidad en la productividad empresarial de las microempresas textiles de la ciudad de Otavalo en la provincia de Imbabura Ecuador. *Revista Espacios*, 44(5), 29-47. <https://doi.org/DOI: 10.48082/espacios-a23v44n05pYY>
- Pacheco-Rodríguez, M. G., & Alvarez-Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Padrón-Díaz de León, E. A., Palafox-Muñoz, A., & Vargas-Martínez, E. E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(85), 397-420. <https://doi.org/https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23833>
- Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia*, 13(26), 1-30. <https://doi.org/DOI: 10.21640/ns.v13i26.2682>

- Pallares Utria, E. R. (02 de 07 de 2012). Tesis: *DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SULIQUIDO S.A.* Bogotá, Colombia: Universidad de la Costa. Retrieved 25 de 06 de 2018, from <https://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/50>
- Papečkys, S., & Jasinskys, E. (2024). Tourism destination sustainability: The systematic literature review. *Smart Tourism*, 5(1), 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.54517/st.v5i1.2484>
- Patlán Pérez, J., Betanzo San Román, S. J., Cruz Ramírez, B., & Espinoza López, V. (2021). Escala para medir tipos de cultura organizacional: construcción y propiedades psicométricas. *Contaduría y Administración*, 66(4), 1-28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2066>
- Pérez Domínguez, J. H., Villagrán Ruiz, J. C., & Escobedo Portillo, A. (2025). Estado del Arte de la Cultura Organizacional: Tendencias y Retos Actuales. *Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 2968-2988. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16057
- Piñera Ramírez, D., & Cruz Estrada, I. (2023). Importancia de la calidad de los servicios universitarios: el caso de la Universidad Sámman de Jalisco, Campus Tijuana. *Revista Educación*, 47(1), 281-301. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51806>
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 15-37. <https://core.ac.uk/download/pdf/41790188.pdf>
- PROFEPA. (28 de 01 de 2019). Retrieved 10 de 03 de 2020, from <https://www.gob.mx/profepa/acciones-y-programas/programa-de-liderazgo-ambiental-para-la-competitividad-56619>
- PROFEPA. (2023). *Procuraduría Federal de Protección al Ambiente* <https://www.gob.mx/profepa/acciones-y-programas/auditoria-ambiental-56904?idiom=es#:~:text=%C2%B7%20El%20PNAA%20es%20un%20programa,de%20promover%20o%20fomentar%20la>
- PROFEPA. (2024). *Procuraduría Federal de Protección al Ambiente*. Programa Nacional de Auditoría Ambiental: <https://www.gob.mx/profepa/acciones-y-programas/programa-nacional-de-auditoria-ambiental-56432>

- PROPAEM. (2017). *Procuraduría de Protección al Ambiente del Estado de México* https://propaem.edomex.gob.mx/certificacion_industrial
- PTSM. (2011). *Programa de turismo sustentable en México* https://www.sectur.gob.mx/pdf/planeacion_estrategica/PTSM.pdf
- R. Cabana, S., I. Aguilera, M., F. Chiang, A., & I. Hurtado, E. (2022). Análisis del liderazgo sustentable del estudiante de ingeniería en un centro de educación superior: desafíos de gestión educacional. *Formación universitaria*, 15(5), 75-86. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000500075>
- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ramírez Ríos, A., & Polack Peña, A. M. (2020). Estadística inferencial. Elección de una prueba estadística no paramétrica en investigación científica. *Horizonte De La Ciencia*, 10(19), 191-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.597>
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación. *Cien-ciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://doi.org/doi:10.33210/ca.v9i3.336>
- Rebollosa, F., & Salcedo, M. (2007). *Turismo, Sustentable y Certificación: Un Reto Global*. Centro de Investigación, 77-91. http://www.advancesincleanerproduction.net/fourth/files/sessoes/5B/3/velazquez_et_al_work.pdf
- Reyes Chacón, D. A., Cadena López, A., & Rivera González, G. (2021). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *NTER DISCIPLINA*, 10(26), 217-240. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2022.26.80975>
- Reyes Hernández, J., & Patlán Pérez, J. (2024). Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023. *Psicogente*, 27(52), 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/psico.27.52.6745>
- Reyes Narváez, J. N., Aguilar Cucurachi, M. d., Domínguez González, N., Guzmán Guzmán, S., & Cházaro Basáñez, M. d. (2023). Conservación ambiental mediante turismo de naturaleza: Perspectivas en

- Tatatila, Veracruz. *UVserva*(15), 93-113. <https://doi.org/https://doi.org/10.25009/uvs.vi15.2919>
- Rodriguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de Investigación*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). *Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry*. *Front. Sustain*, 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1116359>
- Rodriguez-Marin, M. (2023). Predicción del Ingreso de Divisas por Turismo Internacional en México. *Investigación Administrativa*, 53(133), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.35426/iaav53n133.06>
- Rojas Pérez, L. K., Gutiérrez Becerra, O. I., Mendoza Parada, J. A., & Rodríguez Rojas, J. C. (2024). Desarrollo organizacional centrado en la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. *Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 5076-5091. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11709
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruíz, C., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(4), 221-232. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Román Castillo, R. E., & Smida, A. (2017). Una reflexión ex post facto sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión. *Innovar*, 27(63), 129-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62373>
- Romero-Nava, M. A. (2024). Plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas. *Ingenium Et Potentia*, 6(10), 54-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/i.p.v6i10.3856>
- Ruiz Cedeño, A., Villar Lopez, L., & Ávila Zambrano, J. L. (2020). Revisión Teórica sobre la innovación en el desarrollo del turismo sostenible y su influencia socio ambiental. *Revista ECA Sinergia*, 11(1), 133- 143. https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i1.2103
- Ruiz Mendoza, K. K., & Pedroza Zúñiga, L. H. (2023). El concepto de validez y el enfoque basado en argumentos para un examen de ingre-

- so a la universidad. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(5), 1346-1359. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1397>
- Sanabria Zotelo, M. E. (2024). Cultura organizacional y su influencia en la adopción de tecnologías digitales en el sector hotelero. *Scien-cevolution*, 3(11), 123-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.61325/ser.v3i11.106>
- Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539>
- Sánchez Martínez, D. V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 9(17), 38-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928>
- Schiederjans, M. J., & Kim, G. C. (2003). Implementing Enterprise Resource Planning Systems with Total Quality control and business process reengineering: Surver results. *International Journal of Operations & Production*, 418-429. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01443570310467339>
- Sebele, L. S. (2010). Community-based tourism ventures, benefits and challenges: Khama Rhino Sanctuary Trust, Central District, Botswana. *Tourism Management*, 31(1), 136-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.01.005>
- SECTUR. (2007). http://www.sectur.gob.mx/pdf/planeacion_estragica/PTSM.pdf
- SECTUR. (26 de 11 de 2011). Retrieved 17 de 11 de 2019, from <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>
- SECTUR. (12 de 09 de 2016). <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sistema-de-clasificacion-hotelera#documentos>
- SECTUR. (01 de 02 de 2017). *Secretaría de Turismo*. Retrieved 17 de 11 de 2019, from <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>
- SECTUR. (24 de 02 de 2019). Retrieved 18 de 11 de 2019, from <http://www.nl.gob.mx/servicios/certificacion-de-calidad-y-procesos-distintivo-m-moderniza>

- SECTUR. (2020). *Programa de Calidad Moderniza, para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/DISTINTIVO-M-BASICO.pdf>
- SECTUR. (2023). *Secretaría de Turismo. Distintivo Nacional de Calidad Turística*. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/distintivo-nacional-de-calidad-turistica>
- SECTUR. (01 de 02 de 2023). Retrieved 17 de 11 de 2019, from *Secretaría de Turismo*. Estándar de Calidad Moderniza: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>
- SECTUR. (2023). *Estándar de Calidad Moderniza*. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>
- SECTUR. (2023). *Sistema de Clasificación Hotelera*: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sistema-de-clasificacion-hotelera>
- SECTUR. (2024). *PARTICULARIDADES DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN HOTELERA*. http://sch.sectur.gob.mx:8080/SCHWEB/resources/part_sch_2024.pdf
- SECTUR. (2025). *Secretaría de Turismo: Mazatlán llega a Punto México, espacio de exhibición y promoción turística*. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/secretaria-de-turismo-mazatlan-llega-a-punto-mexico-espacio-de-exhibicion-y-promocion-turistica>
- SEMARNAT. (2017). Retrieved 10 de 03 de 2020, from <http://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/CD002793.pdf>
- SEMARNAT. (2017). *Turismo sustentable en México*. <https://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/CD002793.pdf>
- SEMARNAT. (2018). *Compendio de Estadística Ambientales 2018*. https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/compendio_2018/dgeiawf.semarnat.gob.mx_8080/ibi_apps/WFServlet8fbf.html#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20la%20OMT%20define%20al,Por%20lo%20tanto%2C%20el%20turismo%20sostenible%20debe:
- SEMARNAT. (2018). http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=D2_R_TURISMO02_05&IBIC_user=dgeia_mce&IBIC_pass=dgeia_mce

- SE MARTNAT. (08 de 02 de 2019). Retrieved 10 de 03 de 2020, from <https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/nmx-120-pla-ya-limpia-sustentable>
- Siavichay C., E. A., Cárdenas C., M. F., Vega R., L. G., Asanza M., D. C., & Barragán-Landy, M. F. (2023). Percepción de los clientes sobre la calidad del servicio: un estudio empírico. *Maskana*, 14(1), 9-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.18537/mskn.14.01.01>
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Sotelo Asef, J. G., Figueroa González, E. G., & Carreón Gallegos, E. (2023). Sistemas de Gestión en Instituciones de Educación Superior, su Operación y la Correlación con la Calidad en el Servicio. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1540>
- Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de caso. Ediciones Morata, S. L. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Suárez Blanco, M. M. (2021). Calidad del turismo sostenible desde la perspectiva del cliente. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 12(18), 179-196. <https://doi.org/https://doi.org/10.33571/teuken.v12n18a9>
- Sustainabletravel. (2024). *Sustainable Travel International*. <https://sustainabletravel.org/>
- Tarlombanis, M. A. (2005). Turismo y sustentabilidad, entre el discurso y la acción. *Estudio y perspectivas en Turismo*, 222-242. https://www.researchgate.net/publication/326092953_Turismo_y_sustentabilidad
- Tarrillo Saldaña, O., Mejía Huamán, J., Dávila Mego, J. S., Pintado Castillo, C. A., Tapia Idrogo, C. E., Chilón Camacho, W. M., & Velez Escobar, S. B. (2024). *Metodología de la investigación una mirada global Ejemplos prácticos*. CID - Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cli_w1078
- Terán Ayay, N. T., Gonzáles Vásquez, J., Ramírez López, R., & Palomino Alvarado, G. P. (2021). Calidad de servicio en las organizaciones de

- Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1184-1197. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.320
- Toala-Zambrano, L., & Hinojosa-Ramos, M. V. (2021). Análisis del nivel de satisfacción del cliente en relación a la calidad de servicio de un hotel situado en el centro de la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Dominio De Las Ciencias*, 7(3), 145-162. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.1986>
- Torres Merlo, O. X., Uvidia Ramírez, K. M., & Carapas Revelo, A. E. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 45(3), 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669>
- Tovar Vergara, M., González Rodríguez, G. I., & Sánchez Robles, R. (2024). El camino hacia el desarrollo sostenible: La sustentabilidad en la Educación Superior. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(5), 1632-1655. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2732>
- Travel By Mexico. (2020). *Five Diamond Award*. <https://www.travelbymexico.com/blog/16305-que-es-el-distintivo-aaa-diamond-award-aaa-para-hoteles-y-restaurantes/>
- Tuesta Pinedo, J. A., Riva-Ruiz, R., Pérez-Tello, C., & Pinchi-Vásquez, A. (2023). Cultura organizacional y calidad de atención del servicio administrativo en una universidad peruana. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), 1-7. <https://doi.org/https://doi.org/10.51252/race.v2i1.451>
- Tylor, E. (1958). *Origins of Culture*. <http://revistas.uach.cl/pdf/gesturn4/art04.pdf>
- Ulloa-Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas. Revista Científica De Comunicación*, 10(2), 150-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- UN . (2024). *Naciones Unidas*. Asamblea General de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- UN. (2010). *Naciones Unidas*. Sostenibilidad: <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>
- UN. (2024). *Naciones Unidas*. Sostenibilidad: <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>

- UNESCO. (2012). *Educación para el Desarrollo Sostenible*. UNESCO. Retrieved 14 de 09 de 2018, from <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002167/216756s.pdf>
- Vargas Martínez, E. E. (2015). *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Vargas Martínez, E. E. (03 de 01 de 2015). *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*. Universidad Autónoma del Estado de México. Retrieved 2019, from http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21769/L_572_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Velaoras, K., Menegaki, A. N., Polyzos, S., & Gotzamani, K. (2025). The Role of Environmental Certification in the Hospitality Industry: Assessing Sustainability, Consumer Preferences, and the Economic Impact. *Sustainability*, 2(1-31), 17. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su17020650>
- Veloz Navarrete, C., & Vasco Vasco, J. (02 de 06 de 2016). *Calidad en el servicio de las empresas hoteleras*. Retrieved 26 de 10 de 2019, from <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/3127>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Vilchis-Chávez, A. R., Cruz Jiménez, G., Vargas Martínez, E. E., & Ramírez Hernández, O. I. (2023). La sustentabilidad en el turismo. Una revisión bibliográfica de su estudio. *Estudios Sociales Revista De Alimentación Contemporánea Y Desarrollo Regional*, 33(62), 1-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.24836/es.v33i62.1364>
- Villa-Zamorano, Z. M. (2025). Competitividad turística sostenible: reflexiones desde la teoría y la práctica. *RITUR-Revista Iberoamericana De Turismo*, 15(1), 21-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.28998/ritur.V15.N1.A2025.pp21-33.18761>
- Villegas Gutiérrez, N. D., & Lucio Pillasagua, A. L. (2024). CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN

- EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 384-391. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2630>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Vizcarra Cárdenas, J. G., Artalejo Aguilar, C. G., Ochoa Jiménez, S., & Leyva Osuna, B. A. (2023). Sustentabilidad en el turismo: estudio de caso de un hotel en el noroeste de México. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(5), 357-367. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1322>
- Waligo, V., Clarke, J., & Hawkins, R. (03 de 05 de 2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, 36, 342-353. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.008>
- Williams, R. (1961). *Culture and Society 1780-1950*. <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n4/art04.pdf>
- WTTC. (2023). *World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR)*. <https://sp.wttc.org/research/economic-impact>
- Yin, R. (1994). *Case Study research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28, 409-423. <https://doi.org/https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>

Anexos

Anexo 1. Instrumento de evaluación de la cultura organizacional

Instrucciones para completar el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI):

El propósito de la OCAI es evaluar seis dimensiones clave de la cultura de la organización. Al completar el instrumento, se le proporciona una imagen de cómo funciona su organización y los valores que lo caracterizan. No existen respuestas correctas o incorrectas para estas preguntas, al igual que no hay cultura buena o mala. Cada organización lo más probable es producir un conjunto diferente de las respuestas. Por lo tanto, se le pide ser tan preciso como sea posible para responder a las preguntas de modo que su diagnóstico cultural resultante será tan preciso como sea posible.

El OCAI consta de seis preguntas. Cada pregunta tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. De un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización. Por ejemplo, en la pregunta uno, si usted piensa que la alternativa A es muy similar a su organización, la variante B y C son algo similares, y alternativa D es poco similar, es posible dar 55 puntos a A, a 20 puntos de a B y C y cinco puntos a D. Solo asegúrese de que su total es igual a 100 puntos para cada pregunta.

Tenga en cuenta, que el primer paso a través de las seis preguntas se etiqueta “Ahora”. Esto se refiere a la cultura, tal como existe hoy en día. Después de completar el “Ahora”, encontrará las preguntas repetidas en una partida de “preferido”. Sus respuestas a estas preguntas deben basarse en cómo le gustaría que la organización dentro de cinco años a partir de ahora.

El instrumento de evaluación de la cultura organizacional

1. Características dominantes		Ahora	Preferido
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir una gran cantidad de ellos mismos.	40	50
B	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir una gran cantidad de ellos mismos.	20	10
C	La organización está muy orientado a los resultados. Una preocupación importante es la realización del trabajo. La gente es muy competitiva y orientada hacia objetivos.	10	20
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.	30	30
Total		100	100
2. Liderazgo organizacional		Ahora	Preferido
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
Total			
3. Estilo gerencial		Ahora	Preferido
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
Total			

4. Cohesión organizacional		Ahora	Preferido
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
	Total		
5. Énfasis estratégicos		Ahora	Preferido
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
	Total		

6. Criterios de éxito	Ahora	Preferido
A La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas. Entrega confiable, programación normal, y la producción de bajo costo son fundamentales.		
Total		

Anexo 2. Instrumento Check-list

Instrucciones. Se marcará al ítem con un “SI” cuando cumplan en su totalidad con lo exigido en el check-list; se marcará con un “NO” al ítem si este no cumple con lo exigido en el check-list y se marcará como “PARCIAL” si se cumple con solo una parte de lo exigido en el check-list.

Sección I. Gerencia

No.	Buena práctica ambiental
1	El hotel ha participado previamente en la adopción de Buenas Prácticas Ambientales por medio de una certificación, Tour Operador, Institución, etcétera.
2	El Hotel cuenta con una Política Ambiental por escrito y firmada por el máximo nivel directivo.
3	El Hotel da a conocer su Política Ambiental a sus colaboradores.
4	El Hotel da a conocer su Política Ambiental a sus proveedores.
5	El Hotel da a conocer su Política Ambiental a sus y huéspedes.
6	La política ambiental, deberá manifestarse en el sitio web de la propiedad.
7	Se han identificado en todos los departamentos las Buenas Prácticas Ambientales aplicables y se manifiestan por escrito.
8	Se cuenta con una estructura para mantener una concientización ambiental permanente, así como para difundir los logros ambientales obtenidos de la aplicación de Buenas Prácticas Ambientales.
9	El hotel cuenta con un Programa de Ahorro de Energía.
10	El hotel cuenta con un Programa de Ahorro de Agua.
11	El Hotel maneja activamente un Programa de Manejo de Residuos Sólidos asegurándose de que son canalizados al reciclaje a través de una empresa especializada. * PET / Plásticos * Cartón * Aluminio * Cristal
12	El Hotel cuenta con registros de artículos que se reciclan en sus diferentes departamentos.
13	Se tienen identificados los residuos que pueden ser reutilizados o donados en lugar de ser enviados a una disposición final.
14	Se cuenta con un procedimiento de compostaje para los residuos de jardinería y orgánicos de alimentos.

- 15 El Hotel incluye información sobre el medioambiente en los folletos para huéspedes.
 - 16 En el hotel generalmente mantiene la iluminación, el aire acondicionado, aparatos eléctricos o equipos de oficina apagados cuando no son necesarios o cuando tienen suficiente iluminación natural.
 - 17 El hotel consume papel bond elaborado a base de reciclado, cuenta con una certificación en explotación forestal Sustentable.
 - 18 El hotel reutiliza el papel bond en ambas caras en todos sus departamentos.
 - 19 La Dirección del hotel debe desarrollar políticas relativas al rehusó o reciclaje de cartuchos y tóneres para impresoras.
 - 20 Cuenta con un listado de los requerimientos ambientales legales ante las diferentes instancias de gobierno y estos se mantienen al día.
 - 21 En caso de contar con playas, se toman las medidas necesarias para no afectar y promover la anidación de tortugas durante la temporada de desove.
 - 22 Se comunica a los huéspedes acerca de los programas y buenas prácticas para la conservación del agua y su uso racional.
 - 23 Los huéspedes son instruidos acerca de prácticas para el manejo apropiado de residuos sólidos urbanos.
 - 24 Los huéspedes son informados acerca de los programas y buenas prácticas para la conservación de la energía y su uso apropiado.
 - 25 Productos de poli estireno expandido (unicel) han sido eliminados de las instalaciones (habitaciones, cocina, Coffe break, etcétera).
 - 26 El hotel no debe consumir, vender, comerciar ni exhibir productos o especies que sean consideradas protegidas, amenazadas o en el peligro de extinción.
-

Sección II. Ama de llaves

No.	Buena práctica ambiental
1	Las habitaciones están equipadas con un sistema de control de energía (key card o sensores).
2	Los focos utilizados en las habitaciones son ahorradores o de bajo consumo (CFL).
3	Al terminar la limpieza de la habitación la temperatura del aire acondicionado es regulada entre 23 y 25°C.
4	Durante la limpieza de la habitación el aire acondicionado permanece apagado.
5	Los grifos de los lavabos son de bajo consumo o están equipados con aireadores de un caudal máximo de 6 L/min. Especificar el caudal.

-
- 6 Las regaderas son de bajo consumo o están equipadas con aireadores o restrictores de un caudal máximo de 9.5 L/min. (2.5 gal/min.). Especificar el caudal.
 - 7 La descarga de agua del tanque del WC no es mayor de 6 L.
 - 8 Durante la limpieza de la habitación el WC no se descarga en más de 2 ocasiones.
 - 9 Debe estar implementado un Programa de Cambio de Toallas.
 - 10 La información sobre el Programa de Cambio de Toallas debe ser llamativa y motivadora para el huésped, así como colocada en un lugar visible.
 - 11 Las camaristas y supervisoras deben conocer el Programa de Cambio de Toallas y seguir los procedimientos establecidos al respecto.
 - 12 Debe estar implementado un Programa de Cambio de Sábanas.
 - 13 Las camaristas y supervisoras deben conocer el Programa de Cambio de Sábanas y seguir los procedimientos establecidos al respecto.
 - 14 Las camaristas o Ama de Llaves llevan un registro de la cantidad de sábanas o toallas que se evitaron cambiar.
 - 15 Los baños están equipados con dispensadores de shampoo en lugar de amenidades individuales, o en caso contrario las amenidades se rellenan, con productos a granel.
 - 16 Durante la limpieza de las habitaciones las camaristas abren las cortinas para trabajar con luz natural y las cierran a 3/4 cuando salen de la habitación para reducir la radiación solar.
 - 17 Durante la limpieza de las habitaciones las camaristas apagan todas las luces y la televisión.
 - 18 Durante la limpieza de las habitaciones las camaristas revisan el WC, el lavabo, regadera (y jacuzzi) para detectar fugas y las reporta.
 - 19 Las camaristas separan los reciclables que se generan en las habitaciones (aluminio, PET, papel).
 - 20 Las camaristas deben cambiar las bolsas de las papeleras solo cuando estén manchadas.
 - 21 En general, las camaristas utilizan agua y energía con cuidado en la limpieza.
 - 22 Los productos de limpieza son distribuidos a granel o a través de un sistema de dilución automática (dispensador de químicos).
 - 23 Los productos de limpieza son aplicados con botellas con rociador.
 - 24 En los controles de A/C, TV, Cable, DVD y chapas electrónicas se utilizan baterías recargables preferentemente o se considera dentro del programa de reciclaje la correcta disposición final de las baterías.
 - 25 Los rollos de papel higiénico de las habitaciones parcialmente utilizados se reutilizan.
-

-
- | | |
|----|---|
| 26 | El hotel reutiliza o dona los blancos dañados o dados de baja. |
| 27 | Los jabones parcialmente utilizados en las habitaciones son almacenados para ser utilizados en la lavandería. |
| 28 | Los productos químicos utilizados por Ama de Llaves para la limpieza deben ser NO TÓXICOS y/o BIODEGRADABLES. |
| 29 | El hotel debe reducir o eliminar químicos peligrosos utilizados en las limpiezas diarias (sarricidas, blanqueadores (cloro), pesticidas). |
-

Sección III. A&B

No.	Buena práctica ambiental
1	Los grifos de los lavabos están equipados con aereadores de un caudal máximo de 6 L/min.
2	Los grifos de las tarjas de áreas de trabajo están equipados con aereadores de un caudal máximo de 10 L/min.
3	Las mangueras para la limpieza están equipadas con pistolas o dispositivos de cierre automático.
4	La limpieza se realiza con cubeta y trapeador (en lugar de manguera).
5	El Hotel evita el uso de productos desechables: vasos, platos, contenedores y cubiertos desechables u otros, en los bares, restaurantes y cocinas.
6	El Hotel evita el uso de productos desechables: gorros de papel, mandil de plástico en la cocina.
7	El Hotel evita usar productos en porciones individuales como cereales, mermelada, azúcar, mantequilla, condimentos, jugo, etc., en su lugar utiliza productos a granel.
8	Debe haber un programa para recoger las grasas y aceites quemados de cocina y canalizarlo para reciclaje a una empresa especializada.
9	Debe haber un programa de separación de productos reciclables: latas, plástico, etcétera.
10	Las cámaras frías deben estar equipadas con cortinas hawaianas, para evitar la pérdida de temperatura.
11	Los focos de las cámaras deben permanecer apagados, si no están siendo utilizadas.
12	Los empaques de las cámaras frías y refrigeradores están en buen estado.
13	Los equipos permanecen apagados cuando no son utilizados.
14	La descongelación de alimentos se realiza con anticipación por método de refrigeración, en lugar de bajo un corriente de agua.
15	La trampa de grasa se limpia frecuentemente y sin utilizar químicos agresivos.

Sección IV. Lavandería

No.	Buena práctica ambiental
1	La ropa sucia se separa y lava por telas diferentes.
2	La ropa manchada es separada y pre-tratada por separado.
3	Las lavadoras son llenadas a su capacidad usando: una báscula, un conteo o por experiencia.
4	Las secadoras son llenadas a su capacidad usando: Una báscula, Un conteo o Por experiencia.
5	Los filtros de pelusa de las secadoras son limpiados regularmente.
6	Debe existir un registro o monitoreo de los blancos lavados (no solo el del proveedor).
7	Los detergentes son aplicados de manera automática.
8	Los ciclos de las lavadoras son ajustados al tipo de ropa procesada.
10	El mangle debe operarse aprovechando todo el ancho del mismo.
11	La ropa de huéspedes es lavada en una lavadora de tamaño adecuado.
12	Si existe un Programa de Cambio de Toallas debe haber registro de evidencias o soportes del funcionamiento del programa.
13	Utilizan agua y energía con cuidado en la operación de la lavandería.
14	Los productos químicos utilizados en lavandería son Biodegradables. (Solicitar estudios de biodegradabilidad al proveedor).

Sección V. Mantenimiento

No.	Buena práctica ambiental
1	Se monitorea y evalúa el consumo del agua bajo los indicadores de huésped - noche y cuarto ocupado.
2	Se monitorea y evalúa el consumo de Energía eléctrica bajo los indicadores de huésped - noche y cuarto ocupado.
3	Se monitorea y evalúa el consumo del Gas LP bajo los indicadores de huésped-noche y cuarto ocupado.
4	Se monitorea y evalúa el consumo del Diesel bajo los indicadores de huésped-noche y cuarto ocupado.
5	El Hotel cuenta con regaderas de bajo consumo 9.5 L/min. en habitaciones.
6	El Hotel cuenta con regaderas de bajo consumo 9.5 L/min. en Baños Públicos.
7	El Hotel cuenta con regaderas de bajo consumo 9.5 L/min. en Baños de Colaboradores.

-
- 8 Los grifos de los lavabos son de bajo consumo o están equipados con aireadores con un caudal máximo de 6 L/min.
 - 9 Los grifos de las tarjas en áreas de trabajo son de bajo consumo o están equipados con aireadores con un caudal máximo de 10L/min.
 - 10 El Departamento debe manejar un sistema de mantenimiento preventivo de sus equipos principales, así como de sus instalaciones para el suministro de agua, por ejemplo: aires acondicionados, calentadores de agua, inodoros.
 - 11 El Gerente de Mantenimiento debe capacitar al personal de Ama de Llaves en la funcionalidad y operación de equipos e instalaciones para la identificación de fallas como por ejemplo fugas en el WC, lavabo, regadera, jacuzzi, funcionamiento de aire acondicionado, etcétera.
 - 12 El Hotel utiliza sistemas de control de energía áreas comunes, *key cards*, sensores, foto celdas para controlar la iluminación y otros equipos (a/c).
 - 13 El Hotel debe utilizar focos ahorradores - Focos Compactos Fluorescentes (CFL) o focos tipo tubo fluorescente - para la iluminación en pasillos y jardines.
 - 14 El Hotel debe utilizar focos ahorradores, - Focos Compactos Fluorescentes (CFL) o focos tipo tubo fluorescente para la iluminación de habitaciones y terrazas.
 - 15 El Hotel debe utilizar focos ahorradores, - Focos Compactos Fluorescentes (CFL) o focos tipo tubo fluorescente, en Cocinas y Áreas de Servicio Back.
 - 16 Todo el personal de Mantenimiento debe ser instruido para apagar luces y equipos que no son utilizados.
 - 17 Debe existir un sistema estructurado y documentado para reportar requerimientos a Mantenimiento por fallas o averías en áreas y habitaciones.
 - 18 El agua caliente no debe ser calentada a base de Electricidad, si no a través de energía solar, gas LP u otro combustible fósil.
 - 19 Los calentadores y tubería de agua caliente deben estar adecuadamente aislados.
 - 20 Las áreas públicas y de servicio deben usar generalmente iluminación y/o ventilación natural.
 - 21 ¿El agua de lluvia es captada, almacenada y reutilizada en aplicaciones en el hotel en lugar del agua potable?
 - 22 El hotel maneja una presión en su red de agua adecuada para sus instalaciones.
 - 23 Las tuberías y la toma de agua, en todas las áreas deben estar libres de fugas.
 - 24 Las áreas verdes cuentan con un sistema de control automático para la iluminación, o en su defecto se cuenta con horarios establecidos por escrito para el prendido y apagado de las luces.
-

-
- 25 En el hotel se deben aplicar Buenas Prácticas en el riego del jardín, por ejemplo: Regar temprano o por la noche.
 - 26 El Hotel maneja activamente una composta con los residuos del jardín y los orgánicos de la cocina.
 - 27 En caso de no estar conectado a la red de alcantarillado el hotel deberá contar con un sistema de tratamiento de aguas residuales, así como respaldar por medio de análisis de laboratorio la calidad del agua tratada.
 - 28 El agua tratada de la planta, se debe reutilizar para riego en el jardín.
 - 29 Los equipos de cocina con quemadores a gas se deben revisar periódicamente, si la flama es amarilla o desigual, se deben revisar para asegurar que la carburación sea adecuada.
 - 30 Las pinturas utilizadas en la propiedad no deben tener compuestos Químicos orgánicos volátiles. (Ver ficha técnica)
 - 31 El departamento cuenta con un dispositivo recuperador de gases refrigerantes para el mantenimiento de las unidades.
 - 32 Las áreas mantienen las condiciones de orden, limpieza e higiene.
 - 33 Los productos químicos utilizados para la jardinería son de etiqueta verde y amigable con el medioambiente. Se manejan adecuadamente.
 - 34 El retro-lavado de los filtros de la alberca se realiza en una frecuencia adecuada, de acuerdo con procedimientos apropiados (presión de manómetros).
 - 35 El Hotel maneja activamente un Programa de Manejo de Residuos Sólidos Peligrosos y de manejo especial. Los residuos peligrosos son canalizados a una disposición final adecuada a una empresa especializada.
 - 35.1 Las grasas y aceites minerales.
 - 35.2 Acumuladores (carritos de golf o vehículos).
 - 35.3 Balastros y lámparas fluorescentes halogenadas (neón o flúor).
 - 35.4 Compresores de A/C.
 - 35.5 Pilas alcalinas de controles remotos (Aire Acondicionado, TV, Sistema de Cable, DVD, Chapas, Cajas de Seguridad y sistemas de riego).
 - 35.6 Textiles impregnados con residuos peligrosos (grasas, aceites y solventes).
 - 35.7 Restos de solventes y removedores, así como sus contenedores.
 - 35.8 Aerosoles de pintura y desincrustantes.
 - 35.9 Lodos contaminados provenientes de planta de tratamiento.
 - 35.10 Restos de láminas de asbesto.
 - 35.11 Residuos de demolición (cascajo) que, aunque no se considera peligroso si es de manejo especial y hay que tener una política adecuada de descarte.
-

Anexo 3. Encuesta para medir la percepción de calidad de servicio en el establecimiento hotelero

La información que se obtenga es confidencial y no se publicará de manera individual sino agregada. Sus datos no se suministrarán a nadie y se utilizará solo para asuntos académicos. Agradecemos su amable colaboración.

En referencia a las siguientes características de la atención recibida en este hotel, por favor señale con una X su opinión en relación con las siguientes afirmaciones, asignando el número de 0 a 5 que mejor represente su opinión, donde:

0 = Total desacuerdo y 5 = Total acuerdo

1. Género: Masculino_____ Femenino_____

2. Edad:_____

3. Antigüedad:_____

P1	El hotel cuenta con una infraestructura en buen estado y moderna	0	1	2	3	4	5
P2	Las instalaciones físicas del hotel son visualmente atractivas	0	1	2	3	4	5
P3	Los empleados del hotel tienen aspecto pulcro y limpio	0	1	2	3	4	5
P4	Las instalaciones físicas y habitaciones están limpias	0	1	2	3	4	5
P5	Cuando el hotel se compromete a hacer algo por un tiempo determinado, lo hace	0	1	2	3	4	5
P6	Cuando usted tiene un problema con algún aspecto del servicio, el hotel muestra un sincero interés en resolverlo	0	1	2	3	4	5
P7	El hotel presta el servicio adecuado desde el primer momento	0	1	2	3	4	5
P8	El hotel presta los servicios en el momento en que se comprometió a hacerlo	0	1	2	3	4	5
P9	Los empleados del hotel te dicen exactamente el momento cuándo se llevarán a cabo los servicios	0	1	2	3	4	5
P10	El hotel insiste en tener registros de los huéspedes libres de errores	0	1	2	3	4	5

P11	Los empleados del hotel nunca están demasiado ocupados para responder a sus solicitudes	0	1	2	3	4	5
P12	Los empleados del hotel te dan un servicio rápido	0	1	2	3	4	5
P13	Los empleados del hotel siempre están dispuestos a ayudarle	0	1	2	3	4	5
P14	El comportamiento de los empleados del hotel infunde confianza en los clientes	0	1	2	3	4	5
P15	Los empleados del hotel son siempre corteses con usted	0	1	2	3	4	5
P16	Los empleados del hotel cuentan con los conocimientos necesarios para responder a sus preguntas	0	1	2	3	4	5
P17	El hotel dispone de honorarios de atención flexibles para todos sus clientes	0	1	2	3	4	5
P18	El hotel cuenta con empleados que le brindan atención personalizada	0	1	2	3	4	5
P19	El hotel pone un interés casi personal en satisfacer mis necesidades	0	1	2	3	4	5
P20	Los empleados del hotel comprenden sus necesidades específicas	0	1	2	3	4	5
P21	Los empleados del hotel realizan las reservas de habitaciones fácilmente	0	1	2	3	4	5

Anexo 4. Entrevista: Mandos medios y altos de la organización hotelera

Entrevista: Mandos medios y altos de la organización hotelera

Datos generales:

Sexo: Masculino_____ Femenino_____

Lugar de Nacimiento:_____ Años de residencia:_____

Edad: menos de 24__ 25 y 34__ 35 y 49__ 50 y 59__ Más de 60__

Escolaridad: Secundaria o menos__ Preparatoria__ Licenciatura__

Posgrado__

Puesto:_____

1. ¿Qué puesto ocupa en el hotel y antigüedad?
2. ¿Quiénes participan en la elaboración de estrategias para mejorar la calidad en el servicio y el cuidado del ambiente en el hotel?
3. ¿De qué manera se ha integrado la sustentabilidad a la estrategia de negocios de la empresa?
4. ¿Considera usted a la sustentabilidad de la organización como una ventaja competitiva? Si o No y por qué.
5. ¿Cuáles son los criterios y/o herramientas que se aplican en las actividades relacionadas con la calidad en el servicio en la organización hotelera?
6. ¿Cuándo se implementa alguna nueva estrategia o cambio, toman en cuenta la opinión que usted tiene al respecto?
7. ¿Cuenta la empresa con algún distintivo de calidad y del cuidado del ambiente? Si o No y por qué.
8. ¿Cuáles han sido las acciones específicas que ha implementado la organización como parte de las estrategias para la sustentabilidad?
9. ¿Se llevan a cabo reuniones de seguimiento con respecto a las estrategias de calidad y sustentabilidad en la empresa en las cuales usted forme parte? ¿Con qué frecuencia? ¿En dónde las llevan a cabo?
10. Nos podría mencionar alguna o algunas innovaciones o cambios que se hayan realizado para lograr la sustentabilidad:

11. ¿Considera usted que se ha mejorado en la calidad de los servicios prestados a los clientes a partir de la integración de la sustentabilidad? Si o no y de qué manera.
12. ¿Considera que el resultado de su trabajo ofrece calidad en el servicio a los huéspedes?
13. ¿Se les ha exigido a los proveedores algún compromiso respecto a la sustentabilidad de sus productos?
14. ¿Cuál ha sido la percepción de sus clientes acerca de las estrategias para la sustentabilidad de su empresa?
15. ¿Cree usted que las estrategias empleadas le han ayudado a hotel alcanzar la satisfacción del cliente?
16. ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar la calidad en el servicio de hotel y el cuidado del ambiente en el hotel?

*Calidad, cultura organizacional y sustentabilidad en el sector hotelero de
los Mochis, Sinaloa*

Se terminó de editar en diciembre de 2025
en los talleres de Astra Ediciones

Av. Acueducto No. 829
Colonia Santa Margarita, C. P. 45140
Zapopan, Jalisco, México.

33 38 34 82 36

E-mail: edicion@astraeditorial.com.mx
www.astraeditorialshop.com

Este libro ofrece un panorama integral sobre el funcionamiento del sector hotelero en Los Mochis, con énfasis en tres componentes esenciales: cultura organizacional, calidad del servicio y sustentabilidad. A través de un análisis claro y sistemático, la obra describe los factores que influyen en la operación interna de los hoteles, la organización del personal, los procesos administrativos y los estándares que definen la experiencia del huésped.

Dirigido a estudiantes, investigadores y profesionales del ámbito turístico, este material proporciona herramientas conceptuales y observaciones técnicas que permiten comprender la estructura interna de las empresas de hospitalidad. Más que una reflexión narrativa, es un documento orientado a la identificación precisa de patrones organizacionales y prácticas operativas que determinan el desempeño de los establecimientos hoteleros en la región.

ISBN: 979-13-88142-28-4



9 791388 142284



Consulta y descarga

