



Cultura, estructura y estrategia  
de los hoteles españoles  
ante los retos del sector

EN

**Isabel Sánchez Quirós**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Complutense de Madrid

**Resumen**

**E**l presente trabajo tiene como objetivo fundamental analizar la manera en la que los hoteles españoles combinan la estrategia, la estructura y la cultura, analizando las repercusiones que esto tiene en el servicio que ofrecen y los resultados que obtienen. Esto nos permitirá conocer un poco mejor el grado de adaptación de los establecimientos hoteleros a los cambios que se prevén en la demanda, como la mayor calidad y personalización de las prestaciones turísticas. Para ello, revisaremos la literatura referente a los tres conceptos objeto de estudio, para distinguir las alternativas de las que disponen los establecimientos para gestionar dichas herramientas, integrándolas en un marco coherente de análisis, que contrastaremos en el sector hotelero español.

**Palabras clave**

Estrategia / estructura / cultura / prácticas de recursos humanos / hoteles.

## 1. Introducción

El sector hotelero es, tanto por sus inversiones, como por el empleo directo que genera, las infraestructuras que oferta y el impacto económico que produce, un sector fundamental para la economía española. Además, es un sector peculiar cuyos rasgos clave son la estacionalidad de la demanda, sobre todo en determinados segmentos y su capacidad para variar de forma instantánea frente a los cambios de las variables que le afectan, como el precio, mientras que la oferta tarda años en responder, por su propia tecnología.

El desarrollo del sector hotelero español va paralelo a las perspectivas del turismo nacional, por lo que las expectativas son favorables. En ambos casos, los estudios y las previsiones disponibles (IET, INE; OMT...) indican en general un incremento sostenido de la demanda, que puede ser satisfecha por la oferta existente. Son muchas las variables que configuran un entorno favorable, entre ellas: consolidación progresiva del proceso de integración europea, aumento del tiempo de ocio en general y especialmente del concentrado, adelanto de la edad de jubilación, aumento del nivel de educación, aparición de nuevas necesidades de ocio, desarrollo de nuevas tecnologías de transporte, aparición de nuevas tecnologías de comercialización... Todo esto hace que la población destine un porcentaje más importante de su tiempo a ocio y, en este caso, el sector turístico y el hotelero en particular se ve beneficiado por este proceso. No obstante, este planteamiento general debería acotarse teniendo en cuenta los establecimientos de una misma zona y los destinos turísticos.

El proceso de integración europea y de globalización de los mercados suponen para España retos y amenazas a la vez. Por una parte, puede traer consigo la implantación de fórmulas foráneas, como el todo incluido o el "time sharing", pero también debe aprovecharse y, de hecho, muchas organizaciones lo están haciendo, esta universalidad para atraer nuevas oportunidades de negocio, como la captación de nuevos mercados y fomentar la internacionalización de la empresa española.

Además, a esto se une la facilidad de desplazamiento y la uniformidad consecuente en un espacio sin fronteras, que puede ser aprovechado.

Pero para afrontar con garantías estas perspectivas favorables, los establecimientos hoteleros deben afrontar los cambios que se prevén en la demanda, como la exigencia creciente de confort y estética ambiental, así como también de una mayor calidad y personalización de las prestaciones turísticas. Además, también se está notando de una forma progresiva el desplazamiento de las motivaciones de los turistas a otras actividades turísticas nuevas o diferentes de las tradicionales. Todo esto está siendo favorecido por un fraccionamiento progresivo de las vacaciones y una segmentación creciente de la demanda, que requiere productos individualizados y demanda mayor información. Por ello, el sector turístico en general y el sector hotelero en particular presenta una serie de oportunidades y amenazas que se muestran en el cuadro nº 1.

Esto da a España una importante ventaja respecto a muchos países que se configuran como competidores cercanos, puesto que la infraestructura de la que parten es muy inferior. España está dotada de una oferta hotelera muy diversificada y en la que se ha hecho un esfuerzo importante de remodelación, pero es necesario continuar con el esfuerzo de dotar al viajero de una oferta mucho más amplia del tradicional "sol y playa", puesto que las condiciones existen.

Todo esto configura un sector turístico y hotelero con ventajas fundamentales, pero también con problemas que es necesario gestionar para poder mantenerse entre los países que ostentan el liderazgo mundial (véase cuadro nº 1). La oferta hotelera debe segmentar sus servicios para satisfacer peticiones individualizadas, como se está haciendo en los últimos años. La proliferación de hoteles que han adaptado su infraestructura para recoger el turismo de negocios, facilitándoles todas las comodidades es una buena prueba de ello. Es decir, las posibilidades de éxito pasan por una adecuada gestión de la estrategia, cultura organizativa y estructura de los establecimientos, para adecuarse a la demanda y

responder a las necesidades de los clientes. Por ello, el presente trabajo trata de analizar la estructura actual de los hoteles españoles, analizando tres variables clave, que juntas determinan gran parte del éxito de este tipo de establecimientos frente a los cambios. La cultura distintiva como clave del éxito es un elemento fundamental de gestión hotelera, es decir, una herramienta competitiva de primer orden, por lo que será el primer concepto a analizar en el presente estudio y los hoteles se caracterizan también por sus estructuras diferenciadas, esto es, un uso particular de las herramientas de diseño organizativo, por lo que la conjunción de los dos elementos constituye una decisión clave.

Cuadro nº 1: DAFO del sector hotelero español

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explotación del segmento sol y playa tradicional</li> <li>- Nuevos mercados sol y playa (con nuevas prestaciones).</li> <li>- Turismo itinerante y cultural, para el que España está especialmente bien dotada</li> <li>- Turismo rural</li> <li>- Turismo de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la escala de valores</li> <li>- Posible estancamiento del mercado global de vacacionistas europeos</li> <li>- Reducción de los viajes vacacionales</li> <li>- Aparición de nuevos competidores (caribe, Norte de África...)</li> <li>- Importante aumento de la oferta de marketing de la competencia</li> <li>- Mayor desarrollo de los turismos sustitutivos de sol y playa</li> </ul>
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta diversidad y abundancia de recursos</li> <li>- Buena imagen en general de España y de su oferta hotelera</li> <li>- Imagen turística muy consolidada</li> <li>- Alto nivel de identificación de marca "España" en el mercado turístico</li> <li>- Nivel de satisfacción razonable de los clientes</li> <li>- Fidelidad de los turistas</li> <li>- Liderazgo en el segmento sol y playa</li> <li>- Estructuras administrativas fuertemente implantadas</li> <li>- Alta capacidad de gestión hotelera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desequilibrio oferta-demanda</li> <li>- Concentración estacional</li> <li>- Concentración espacial</li> <li>- Concentración motivacional</li> <li>- Deficiencias en infraestructuras y servicios públicos</li> <li>- Necesidad de mejora del confort, la estética urbana y el medio ambiente de las zonas turísticas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Pero el elemento diferenciador y que está siendo objeto de numerosas transformaciones en los últimos años debido a los cambios en el entorno competitivo, es la estrategia que los establecimientos adoptan, tercer elemento de análisis. Los hoteles españoles están realizando un esfuerzo para adecuar sus ofertas a un cliente cada vez más exigente y con un mayor abanico de posibilidades atractivas entre las que elegir, por lo que de la adecuada elección de la estrategia y de la correcta manera de llevarla a cabo (cultura y estructura organizativas) depende su viabilidad futura. Por ello, el objetivo fundamental del presente trabajo es analizar la manera en la que los hoteles españoles combinan estas tres variables, analizando el significado de cada una de las agrupaciones, así como las repercusiones que esto tiene en el servicio que ofrecen y los resultados de obtienen. Esto nos permitirá conocer un poco mejor el grado de adaptación de los establecimientos a los cambios antes reseñados.

Para ello, en primer lugar revisaremos la literatura referente a los tres conceptos objeto de estudio, para distinguir las alternativas de las que disponen los establecimientos para gestionar dichas herramientas. En segundo lugar, las integraremos en un marco coherente de análisis, estudiando las agrupaciones posibles y el significado de cada una de ellas, planteando las hipótesis del trabajo de investigación. En tercer lugar contrastaremos el modelo planteado y finalizaremos, en cuarto lugar, con las principales conclusiones e implicaciones del trabajo efectuado.

## 2. Definiendo las alternativas de cultura, estructura y estrategia

Para analizar las combinaciones de estas tres variables, en primer lugar es necesario conocer las alternativas de las que se dispone, para lo que hemos revisado la literatura, identificando las decisiones críticas para cada una de ellas.

### 2.1. Alternativas culturales

La cultura organizativa es un elemento distintivo clave en los establecimientos hoteleros, puesto que la generación de comportamientos adecuados a las demandas de los clientes marca la calidad del

servicio hotelero. Para ello, la adecuada gestión de los individuos cobra una relevancia fundamental. La literatura de cultura organizativa reconoce que no existen tipos puros, pero que las organizaciones disponen de ciertas características que permiten clasificarlas en determinadas categorías (Cooke y Rousseau, 1988; Ouchi, 1981; Williams y Attaway, 1996). La clasificación más sencilla identificada por los distintos autores es aquella que diferencia la utilización o no de mecanismos culturales en una organización, es decir, es la distinción entre la dirección estructural pura frente a la dirección cultural pura. Así, Wallack (1989) se centró en las acciones organizativas y comportamientos que clasifican la cultura organizativa como burocrática (mecanismo de coordinación estructural) o de apoyo (mecanismo de coordinación cultural).

Alternativamente, Ouchi (1981) se refiere a Tipo A (burocrática) y Tipo Z (clan), mientras Cooke y Rousseau (1988) discuten la tipología "normas" y "gente" y Bates, Amundson, Schroeder y Morris (1995) discuten la cultura orientada a la jerarquía frente a la orientada al clan. Mientras los nombres descriptivos son diferentes, las características que definen los distintos tipos son consistentes entre ellas.

Lo que se está recogiendo en esta clasificación recurrente entre los investigadores de cultura son las posibles formas alternativas de control. Así, la denominada cultura burocrática lo que está reflejando es el uso de medios estructurales como mecanismos de coordinación, es decir, la no necesidad de uso de normas culturales, mientras que la cultura de apoyo está estableciendo un control de las actitudes basada en la generación de valores compartidos. En este caso, no interesa analizar los patrones que se relacionan con la cultura burocrática, sino que lo que se busca es detectar qué tipo de mecanismo de control del comportamiento están utilizando las diferentes organizaciones. Es decir, partiendo de esta distinción básica, es necesario analizar más en profundidad qué opciones tiene una organización que pretenda coordinarse a través de normas compartidas, es decir, pretenda ser una organización clan, de apoyo... Se trata de desglosar, por tanto, y si es posible, la dirección basada en los valores o normas compartidas.

La primera distinción entre una tipología meramente cultural surge a partir de Kerr y Slocum (1987), que distinguen dentro de la dirección cultural (cultura de apoyo, clan...), lo que se denomina cultura clan y cultura de mercado, que refleja la dicotomía de un conjunto de valores centrados, o bien en el individuo como elemento básico, o bien en la tarea como soporte del resto de los componentes organizativos. A partir de ahí, el resto de los autores han recogido esta dicotomía cultural básica, ampliándola e introduciendo otras variables no meramente culturales, con lo que se ha incrementado el conocimiento de las relaciones entre la cultura y otras variables, pero se han mantenido los elementos culturales puros intactos. Un reflejo de esto es la teoría de las culturas distributivas fue descrita por Kabanoff (1991), que mantiene que éstas son un reflejo de los intercambios o equilibrios entre dos definiciones competitivas de justicia: equidad e igualdad. Mientras la equidad asume el incremento de la productividad, la igualdad mantiene la cohesión.

Por su parte, el trabajo de Holmes y Marsden (1996) parte de 10 dimensiones de cultura, obteniendo de ellas los cuatro tipos de cultura diferentes: la cultura de élite, la cultura basada en los méritos, la cultura basada en el liderazgo y la cultura colegiada. De esta forma, esta tipología permite vislumbrar la relación entre la cultura y un elemento estructural. Una organización donde el poder se centraliza arriba y tiene una estructura jerárquica centralizada, tenderá a caracterizarse por una cultura "élite" o "liderazgo". Por el contrario, aquellas donde el poder está disperso por la estructura de la organización, tenderá a una cultura "basada en los méritos" o "colegiada". La distinción entre ambas es el alcance de distribución de recursos y de incentivos. En la misma línea puede encuadrarse la tipología de Litwinenko y Cooper (1994), que establecieron una agrupación que clasifica la cultura en términos de rol, poder, tarea o apoyo, en función de los valores que se corresponden con la forma en que se ejercita el poder o del desarrollo del individuo en la organización. Otro trabajo, cercano al mencionado, es el de Weiner (1988), que recoge la dicotomía organización/individuo, aún con otros nombres descriptivos.

Como se puede observar, las tipologías de cultura que se obtienen de los diferentes trabajos empíricos expuestos anteriormente se solapan en gran medida. Todas las clasificaciones responden a tipos extremos ideales y dentro de las mismas el elemento central de la dirección cultural como mecanismo de coordinación siempre se encuentra la disyuntiva entre una dirección basada en el empleado o en los resultados organizativos. Por ello, se eliminarán todos aquellos tipos que no representen formas culturales puras, analizando los extremos ideales resultantes, que son la cultura centrada en la persona y la cultura centrada en la organización (véase cuadro nº 2)

Cuadro nº 2: Tipos culturales ideales

CLAN	MERCADO
<b>RELACIÓN DEL INDIVIDUO CON LA ORGANIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación fraternal</li> <li>- Compromiso mutuo a largo plazo</li> <li>- Intereses mutuos compartidos</li> <li>- Sentido de la tradición, historia, compañía y estilo</li> <li>- Estructuras de relación jerárquicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones contractuales</li> <li>- Compromiso mutuo a largo plazo</li> <li>- Auto-interés, utilitarismo</li> <li>- Término de intercambio en la estructura de relaciones</li> </ul>
<b>RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prima la pertenencia</li> <li>- Sentido de la interdependencia, identificación con los miembros clave</li> <li>- Amplio núcleo colegiado</li> <li>- Presiones hacia la conformidad</li> <li>- Énfasis hacia la iniciativa colectiva en vez de individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independencia de los miembros clave</li> <li>- Interacción limitada</li> <li>- Escasa presión de los miembros clave hacia la conformidad</li> <li>- Énfasis en la iniciativa individual</li> </ul>
<b>PROCESO DE ADOPCIÓN DE LA CULTURA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo, a través de la socialización</li> <li>- Los superiores son mentores, modelos de rol y agentes de socialización</li> <li>- Un rica estructura normativa gobierna un amplio conjunto de comportamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa socialización</li> <li>- Superiores distantes: son negociadores, asignadores de recursos</li> <li>- Estructura normativa débil que gobierna escasos comportamientos</li> </ul>

Fuente: Kerr, J. y Slocum, J. W. (1987:102 y 104).

## 2.2. Alternativas estructurales

La estructura organizativa ayuda a los establecimientos hoteleros a la consecución de sus objetivos, fijando los comportamientos adecuados para cumplir con las metas trazadas. Al igual que la disyuntiva fundamental que subyace en cualquier clasificación de cultura organizativa es la de enfatizar la importancia de los individuos o de los resultados organizativos, dentro del ámbito estructural el conflicto fundamental consiste en optar por diseños orgánicos o mecánicos. Así, una de las clasificaciones más conocidas es la que agrupa a las empresas en función de su grado de formalización, obteniendo dos tipos de estructuras: las mecánicas y las orgánicas. Las mecánicas son similares a las tradicionales burocracias y las orgánicas son más flexibles orientadas a los procesos. Las características básicas de estas organizaciones ya fueron definidas por Burns y Stalker (1961).

Así, como estos autores recogieron, las organizaciones mecánicas se caracterizan por la diferenciación especializada de sus funciones, es decir, cada tarea se realiza con técnicas y propósitos propios, que no tienen que coincidir con los del resto de las tareas. Este tipo de estructuras se denota por el uso de la jerarquía formal como mecanismo de coordinación y por una estructura de control, autoridad y comunicación formal. En organizaciones de este tipo se produce un reforzamiento de la estructura jerárquica de forma constante, pues los conocimientos se encuentran en los niveles altos de la jerarquía. De ahí la continua insistencia en la lealtad y la obediencia los superiores como condición necesaria de permanencia y la mayor importancia del prestigio interno (local) que el general (conocimientos, experiencia...).

Por su parte, las organizaciones orgánicas se caracterizan por la necesidad de personas con conocimientos específicos y experiencia para la realización de la tarea común. En este caso se produce un continuo ajuste y continua redefinición de las tareas individuales a través de la interacción con los otros miembros. Por ello, existe un núcleo informal de control, autoridad y comunicación. También se da una mayor frecuencia de

comunicaciones laterales, en vez de verticales, y el contenido de la comunicación consiste en información y consejo en vez de instrucciones y decisiones, como ocurre en el caso mecánico. Este tipo de organizaciones se distinguen por su compromiso con la tarea y los objetivos, ya que esto es más valorado que la lealtad y la obediencia. Esto hace que lo más importante sea el prestigio obtenido a través de las relaciones sociales y la experiencia en otros campos fuera de la organización (Burns y Stalker, 1961).

Aun siendo ésta una clasificación ampliamente estudiada y aceptada, existen otras muchas posibles, dependiendo de los criterios de agrupación que se utilicen y el objeto de cada estudio. Así, quizá la taxonomía más conocida es aquella que agrupa las estructuras formales en función del criterio de departamentalización o, dicho de otra forma, la manera de efectuar la diferenciación horizontal con el objetivo de hacer aparecer las agrupaciones básicas de la estructura. Esta clasificación, sin embargo, no es adecuada por no encajar con los objetivos del presente estudio, pues sólo recoge un aspecto parcial de las decisiones sobre diseño organizativo.

Sin embargo, existen otras clasificaciones que consideran los aspectos estructurales que contribuyen a la reducción de la variabilidad del comportamiento y, por tanto, pueden añadir algo al presente estudio. Una de ellas es la clasificación en función del grado de formalización, establecida por Adler y Boris (1996). Esta tipología agrupa las organizaciones en función del tipo y grado de formalización. El segundo de los rasgos es el que servía de base para realizar la distinción entre organizaciones mecánicas y orgánicas. El primero de los rasgos permite distinguir la formalización que capacita ("enabling") de la coercitiva. Otra clasificación con el mismo criterio es la establecida por Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1969), que crearon una tipología de organizaciones en función de las tres dimensiones de estructura previamente establecidas: estructuración de actividades, concentración de autoridad y control de línea del flujo de trabajo. Es decir, además del criterio de

formalización, incorporan el de especialización y centralización, lo que supone un avance respecto de la anterior, ya que incorpora nuevos elementos.

Estas clasificaciones se solapan en gran medida con la genérica de organizaciones orgánicas y mecánicas, por lo que sirven para incorporar elementos adicionales al análisis que pueden ser tenidos en cuenta a la hora de analizar la congruencia entre la cultura y la estructura de una organización, dentro de la categoría genérica, pero no incorporan aspectos relevantes para ser incluidos en el estudio. Todo ello no hace sino ampliar la dicotomía básica de todos los sistemas estructurales reflejados en el conflicto orgánica/mecánica, distinguiendo subclasificaciones que se integran dentro de la genérica, por lo que éstas no son más que subtipologías sobre la tipología básica analizada al principio como ideal, por lo que será la objeto de nuestro estudio.

### **2.3. Alternativas estratégicas**

La estrategia organizativa es el elemento básico de distinción de los diferentes establecimientos hoteleros, puesto que, aunque la actividad a desempeñar pueda ser la misma, la manera de afrontarla y las metas que se pretenden lograr con ella identifican al establecimiento. Es decir, la estrategia identifica la "forma de hacer" y la manera de afrontar los retos por parte de las organizaciones. La estrategia competitiva ha sido clasificada por numerosos autores, que reflejan aspectos muchas veces diferentes, pero otras complementarios en gran medida, como se analizará a continuación.

Miles y Snow (1978) propusieron una tipología estratégica relativamente compleja interrelacionando variables de estrategia organizativa, estructura y proceso dentro de un marco teórico de co-alineación. El fundamento teórico de la tipología de Miles y Snow puede trazarse en la conceptualización clásica de Child (1972b) de "elección estratégica". Miles y Snow propusieron que las organizaciones desarrollan patrones de comportamiento relativamente duraderos que activamente coalinean a la organización con su entorno. Ellos vieron el "ciclo adaptativo" que caracterizaba este proceso como

aquel que relacionaba tres conjuntos de imperativos estratégicos problema-solución:

- un conjunto de problemas empresariales, centrándose en la definición del dominio producto-mercado de la organización.
- un conjunto de problemas tecnológicos, que se centran en la elección de las tecnologías y procesos que deben utilizarse para la producción y distribución.
- un conjunto de problemas administrativos, que se relacionan con la selección, racionalización y desarrollo de la estructura organizativa y los procesos políticos.

Esto da lugar a una serie de patrones estratégicos: el prospector, el defensor, el analizador y el reactor. El prospector es la forma organizativa más dinámica. Este tipo de organización opera en un entorno caracterizado por cambios rápidos e impredecibles. Los prospectores se adaptan a su contexto turbulento usando altos niveles de análisis de entorno (Daft y Weick, 1984) para identificar las oportunidades de desarrollo de nuevos productos o mercados que son críticos para el éxito. A causa del elevado ratio de desarrollo de productos, se necesita de tecnologías flexibles y no rutinarias. Estas tecnologías se asocian con bajos niveles de especialización y moderadamente altos niveles de interdependencia. Estructuralmente, los prospectores son orgánicos, con bajos niveles de formalización y especialización y altos niveles de descentralización. Los prospectores, además, poseen escasos niveles jerárquicos.

Los defensores constituyen la forma organizativa menos dinámica operando en un entorno más estable y predecible que el del prospector. Este entorno más estable permite a los defensores incurrir en un menor análisis de éste y una prospección y planificación más a largo plazo. La clave del éxito del defensor es el énfasis en la eficiencia. Los defensores compiten fabricando productos o servicios a bajos costes y obtienen eficiencia confiando en tecnologías rutinarias y economías de escala. Los defensores tienen estructuras más mecánicas que los prospectores y logran la

coordinación a través de la centralización, la formalización, la especialización y la diferenciación vertical. Esta burocratización tiende a reducir el nivel de interdependencia de los defensores.

La estrategia del analista se encuentra a medio camino entre las otras dos y tiene aspectos tanto de una como de otra. Es el punto central del continuo planteado, como contrastaron Doty, Glick y Huber (1993). Esta estrategia entraña un menor riesgo que la del prospector puesto que trata de buscar nuevos mercados, pero sólo se introduce en los mismos cuando su viabilidad ha sido comprobada, normalmente por los prospectores. Por tanto, sigue una estrategia de seguidor y no de líder en la introducción o búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. La clave del éxito en los analizadores está en saber responder a la ventaja que supone haberse introducido primero en un mercado (prospector), además de mantener la eficacia operativa en los productos y mercados en los que se encuentra. Es decir, se trata de organizaciones que obtienen unos menores márgenes, pero que son más eficientes desde el punto de vista productivo.

Por último, el reactor se refiere a toda situación estratégica inconsistente o residual que no encaja con los patrones anteriores. Por tanto, se trata de organizaciones con patrones estratégicos no coherentes que no saben responder a las demandas del entorno y que, en consecuencia, tendrán unos resultados pobres.

Otra de las tipologías plenamente aceptada es la de Porter. Las estrategias genéricas de diferenciación y bajo coste propuestas por Porter (1980) son dos estrategias competitivas que describen los medios para obtener los resultados deseados. Porter también propone una tercera estrategia competitiva que es la estrategia de segmentación, pero establece que ésta no va a tener requerimientos únicos, sino que toma la forma de una estrategia de bajos costes o diferenciación centrada en un segmento de industria específico. Por esta razón, sólo suelen considerarse las dos primeras.

Un intento de compaginar ambas clasificaciones fue

el realizado por la tipología de Miller. Miller (1987a y b), integrando los trabajos tanto de Miles y Snow como de Porter, considera que la utilización por parte de cualquier organización de cuatro dimensiones básicas contribuye de una forma sustancial a definir la estrategia que la misma esté siguiendo, así como relacionar ésta con la estructura más apropiada. Estas dimensiones, si bien no pueden reflejar todos los aspectos relacionados con un concepto tan amplio y complejo como es la estrategia, como refleja Robbins (1990), abarcan los aspectos fundamentales de contenido estratégico de mayor relevancia a efectos de investigación.

La primera de las dimensiones es la innovación, que refleja el grado en el que una organización introduce nuevos productos o servicios considerados de gran importancia o trascendencia. Con la segunda, la diferenciación de marketing, se trata de generar lealtad por parte de los clientes, identificando un nicho de necesidad en el mercado y cubriéndolo de la forma adecuada, lo cual no quiere decir que la empresa fabrique productos de mayor calidad o más actualizados, sino que goza de la aceptación de los clientes. Con la tercera, el ámbito, se hace referencia a la amplitud del mercado al que se abastece, en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o de número de productos... En este caso, el objetivo es seleccionar correctamente los productos, mercados, territorio... Por último, el control del coste pone de relieve la importancia que para una empresa tiene el control de sus gastos, pudiendo producir de una forma estandarizada y, por tanto, eficiente.

Como ha podido observarse, cada una de las tipologías presenta rasgos distintivos/complementarios con los anteriores. Así, Miles y Snow (1978) propusieron una tipología de tipos estratégicos basada en su mayor parte en la orientación de la organización hacia el desarrollo de productos y servicios. Porter (1980), por su parte, propuso tres estrategias genéricas para competir en una industria. Estas dos tipologías, aún presumiblemente catalogando el mismo fenómeno, son diferentes, pues cada una enfatiza diferentes aspectos de la estrategia en el ámbito de negocio. La

definición de Porter (1980) de los tipos estratégicos se refiere deliberadamente a características del entorno.

Ambas tipologías han sido bien aceptadas y son internamente consistentes (Dess y Davis, 1984; Hambrick, 1983). Además, el hecho de tener ambas en cuenta incrementa el número de dimensiones que se pueden analizar para clasificar la estrategia de una organización. Las que más encajan son las estrategias de liderazgo en costes y el defensor, el analizador y el prospector encajan con diferenciación, pero la diferenciación se encuentra a medio camino entre ambos. No obstante, el mejor ajuste es con la estrategia prospectora. Es decir, existen aspectos de confluencia entre unas y otras, pero también aspectos distintivos, por lo que, al no existir una correlación perfecta entre ambas, y partiendo de su general aceptación, la elección es, hasta cierto punto, arbitraria.

El presente estudio utilizará la tipología de Miles y Snow (1978), puesto que es la más amplia en el ámbito de negocio y no sólo describe las orientaciones estratégicas sino también las estructuras, procesos y prácticas de recursos humanos que encajan con cada una de ellas. Además, plantea ya de antemano la importancia de la alineación de los factores estratégicos con otra serie de aspectos internos, objetivo del estudio. Es decir, comparte la filosofía que se pretende seguir con el trabajo. Por ello, se analizarán únicamente los aspectos estratégicos de la tipología, puesto que el ajuste con el resto es objeto de contrastación.

### **3. Combinaciones de cultura, estructura y estrategia en los hoteles españoles**

Una vez identificados los tipos culturales, estructurales e estratégicos que serán objeto de investigación en el presente estudio, es necesario integrarlos para generar el modelo de investigación que se contrastará en el presente trabajo. Para ello, en primer lugar analizaremos las combinaciones cultura/estructura que pueden presentar los diferentes establecimientos, para más tarde analizar si responden a alguna orientación estratégica

concreta. En la figura nº 1 aparecen los diferentes grupos de establecimientos que pueden surgir de la combinación de los tipos culturales y estructurales establecidos. Estos cuatro grupos reflejan diferentes formas de implantar los objetivos que cada hotel se haya planteado y, por lo tanto, a diferentes filosofías de negocio. Por ello, a continuación analizamos la filosofía que subyace en cada uno de ellos y, por lo tanto, si son más adecuados para implantar alguna orientación estratégica concreta.

El primer grupo refleja el caso de estructuras orgánicas y mecanismos culturales centrados en la persona. En este caso, el énfasis organizativo fundamental es la búsqueda de la flexibilidad, lo que se consigue con ambos mecanismos. Por tanto, el objetivo fundamental aquí es la adaptabilidad y la flexibilidad.

Figura nº 1: Combinaciones de cultura y estructura

		Tipos culturales	
		Basado en la persona	Basado en la organización
Tipos estructurales	Orgánico	<b>Grupo 1:</b> Establecimientos con cultura basada en la persona y estructura orgánica	<b>Grupo 2:</b> Establecimientos con cultura basada en la organización y estructura orgánica
	Mecánico	<b>Grupo 3:</b> Establecimientos con cultura basada en la persona y estructura mecánica	<b>Grupo 4:</b> Establecimientos con cultura basada en la organización y estructura mecánica

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de flexibilidad requerido sólo puede ser alcanzado con estructuras planas y tecnologías con un bajo nivel de especialización. La descentralización fomenta la participación de los empleados y su compromiso adquiere una relevancia fundamental. Por ello, las organizaciones tratan de identificar trabajadores con habilidades específicas, teniendo en cuenta que desarrollarán una carrera a largo plazo en la organización. Tratan de retener a sus empleados dándoles formación y desarrollo en la organización (Arthur, 1992; Osterman, 1995). La variedad de las tareas y la posibilidad de toma de

decisiones, es, en este caso, alta. Los lazos sociales son extraordinariamente importantes para obtener la consistencia que se necesita para desarrollar un sentido de la identificación con los valores organizativos (Kanter, 1983; Klein et al, 1978; Lawler, Mohrman and Ledford, 1995). Por todo ello, este tipo de organizaciones son idóneas para implantar una estrategia prospectora. Tienen la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y a los nuevos gustos de los clientes. Los trabajadores tienen las habilidades y el entrenamiento suficiente para desarrollar una amplia variedad de tareas diferentes.

*H.1. Los establecimientos que dispongan de una estructura orgánica y una orientación cultural basada en la persona serán más eficaces si adoptan una estrategia prospectora.*

El segundo grupo muestra establecimientos que siguen modelos orgánicos, con todos los rasgos y consecuencias en la estrategia apuntadas anteriormente, y culturas orientadas hacia la organización.

Se trata de organizaciones que, para ganar el acceso instantáneo a una amplia variedad de capacidades seleccionan a los que consideran empleados más hábiles directamente del mercado. Las organizaciones enfatizarán la identificación de trabajadores con habilidades específicas que pueden explotarse inmediatamente y no trabajadores con potencial de futuro. Este sistema no ofrece el empleo a largo plazo, ni formación específica, sólo promesas de dar una formación que es útil fuera de la organización. Por ello, los lazos sociales son débiles, los empleados miran por sí mismos, y tienen responsabilidad individual en el desarrollo de su carrera profesional. Pero los lazos profesionales son fuertes, lo que fomenta el compromiso con la tarea (Arthur, 1994; Becker, 1976; MacDuffie, 1995; Rousseau, 1995). Por ello, las características de este cuadrante son idóneas para implantar una estrategia de prospector también, pero, en este caso, se modifican los mecanismos para conseguir el compromiso con la estrategia: los trabajadores se motivan a través del desarrollo profesional y no por las relaciones sociales.

*H.2 Los establecimientos que dispongan de una estructura orgánica y una orientación cultural basada en la organización serán más eficaces si adoptan una estrategia prospectora.*

El tercer grupo hace referencia a una forma cultural orientada hacia la organización y una forma estructural mecánica. Este tipo de establecimientos se caracterizan por el énfasis en el corto plazo y la dificultad que tienen para provocar y fomentar el cambio. En esta situación, es poco viable una estrategia de prospectora. Las únicas modificaciones posibles son las que ya han sido introducidas por otras empresas y cuyo éxito ha sido avalado en el mercado.

Por una parte, son organizaciones que se enfocan, por su estructura mecánica, en el mercado actual, tratando de responder a él de la mejor forma posible. Esto hace imposible considerar a los empleados. Pero, por otra parte, las organizaciones tratan de conocer la evolución del mercado para adaptarse y no perder su posición competitiva. El encaje de ambos mecanismos sólo será un instrumento adecuado para la implantación de orientaciones estratégicas que no supongan los cambios radicales, característica típica de la orientación de analizadora.

*H.3. Los establecimientos que dispongan de una cultura orientada hacia la organización y una forma estructural mecánica serán más eficaces si adoptan una estrategia analizadora.*

El cuarto grupo refleja a establecimientos con una orientación cultural hacia la persona y un sistema estructural mecánico. La forma cultural ha sido analizada anteriormente en cuanto a sus repercusiones en la estrategia. Es una forma ideal para implantar cualquier tipo de estrategia. Sin embargo, el hecho de estar soportada por un estructura mecánica impide la consideración del individuo.

La estructura mecánica se hace operativa dividiendo el proceso de producción en tareas estrechas bien definidas. La habilidad que se necesita para desarrollar esas tareas es reducida, lo que hace

descender la importancia del salario para atraer y retener a los empleados. La necesidad de entrenamiento es reducida. Todo ello hace que los empleados productivos sean fácilmente reemplazables. Las tareas menos complejas y la homogeneidad son típicas de los defensores. En estas condiciones la necesidad de promover que se involucren los empleados, el hecho de compartir información u ofrecer beneficios para ellos es reducida (Dyer y Holder, 1988; Galbraith, 1977; Walton, 1985). Los lazos sociales entre la organización y los empleados son escasos, por lo que no tienen cabida los mecanismos culturales basados en la persona.

Dada la falta de valoración de sus recursos humanos, para asegurar su contribución, las empresas probablemente se concentrarán en reforzar las reglas y regulaciones, estableciendo protocolos de trabajo y asegurando que se cumplen los estándares. Es decir, la estructura mecánica puede servir para soportar una estrategia defensora, pero en este caso la cultura no va a jugar ningún papel. Por tanto, la combinación cultura/estructura no responde a ninguna orientación estratégica coherente, ya que los mecanismos no se compatibilizan para implantar ninguna estrategia concreta.

*H.4. Los establecimientos que dispongan de una cultura orientada hacia la persona y una forma estructural mecánica no tendrán ninguna orientación estratégica que les permita obtener una mayor eficacia.*

#### **4.- Muestra, medidas y técnicas**

Muestra: La población se compone por los hoteles de tres o más estrellas ubicados en España y pertenecientes a una cadena hotelera. Esto supone un total de 1638 establecimientos. Enviamos cuestionarios a los directores de los distintos hoteles, asegurándoles la confidencialidad de los datos y que los resultados no serían asociados con hoteles concretos. El número de cuestionarios válidos recibidos fue de 531, lo que supone una tasa de respuesta del 32,41% (febrero a noviembre de 2001). Hemos realizado los test oportunos para determinar la representatividad de la muestra, encontrando que

no existen diferencias significativas de tamaño, número de estrellas, empleados o número de habitaciones entre los que responden o no al cuestionario. El cuestionario fue testado por el director de recursos humanos y varios miembros de la alta dirección de una importante cadena de hoteles española, asegurándose de que estaban incluidos todos los aspectos relevantes, adaptándolo a la terminología del sector y eliminando todos aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.

La elección de hoteles de un determinado tamaño y además pertenecientes a una cadena se debe a que la mayor entidad empresarial de éstos frente a los de menor categoría o no pertenecientes a una cadena les hace especialmente adecuados para contrastar las hipótesis planteadas. En los de menor entidad precisamente las restricciones impuestas por esta variable harían perder mucha de la autonomía, sin la cual, la mayoría de las decisiones culturales, estructurales o estratégicas vendrían dadas.

La muestra ha sido extraída de la guía de hoteles que edita cada año la Secretaría de Turismo de España y ha sido complementada por la información que

aparece en el web, relativa a los hoteles que corresponden a cada Cadena. Se entiende por Cadena hotelera aquella empresa que engloba en su seno, con una gestión unificada, a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas del territorio nacional.

Las fórmulas de gestión y la estructura empresarial de las cadenas corporativas es muy diversa. Algunas cadenas son propietarias o participan de forma importante en la propiedad de sus establecimientos. Otras se dedican fundamentalmente a arrendar o gestionar establecimientos de otros propietarios, pero siempre bajo un criterio de asunción de riesgo y de control en la gestión. Existen también cadenas hoteleras que únicamente tienen contratos de "management" o de franquicia y que son meros prestadores de servicios a las propiedades de los establecimientos bajo la marca unificada.

Están, por fin, las cadenas de hoteles independientes agrupados, que son un sistema de asociación por el cual, hoteles independientes gestionados por sus mismos propietarios, se integran en un grupo que comercializa y compra con mayor eficacia y menor

Cuadro nº 3: Tamaño de los hoteles por categorías

		CATEGORÍA									Total
		***			****			*****			
Nº DE HABIT.	0-50	71	22,90%	22,90%	18	8,61%	8,61%	1	4,55%	4,55%	90
	50-100	83	26,77%	49,68%	33	15,79%	24,40%	1	4,55%	9,09%	117
	100-150	44	14,19%	63,87%	46	22,01%	46,41%	3	13,64%	22,73%	93
	150-200	33	10,65%	74,52%	36	17,22%	63,64%	7	31,82%	54,55%	76
	200-250	26	8,39%	82,90%	28	13,40%	77,03%	1	4,55%	59,09%	55
	250-300	15	4,84%	87,74%	9	4,31%	81,34%	6	27,27%	86,36%	30
	300-350	12	3,87%	91,61%	10	4,78%	86,12%	2	9,09%	95,45%	24
	350-400	5	1,29%	92,90%	10	4,78%	90,91%	0	0,00%	95,45%	15
	400-	22	7,10%	100,00%	19	9,09%	100,00%	1	4,55%	100,00%	42
Total		311	100,00%		209	100,00%		22	100,00%		542

Fuente: Elaboración propia.

coste, repartiendo los gastos entre un conjunto de establecimientos análogos.

Respecto a la composición final de la muestra y por lo que respecta al tamaño de los establecimientos, medido en términos del número de habitaciones, la distribución de la muestra se puede observar en el cuadro número 3. La distribución está muy repartida en todos los segmentos de tamaño, pero más de la mitad de la distribución se encuentra en los hoteles de menos de 150 habitaciones. Esto coincide con el tamaño medio de la planta hotelera española, que es de 42 habitaciones por establecimiento.

Este tamaño medio, sin embargo, puede sufrir variaciones según la categoría del hotel. En el cuadro nº 3 también aparece la distribución de habitaciones por categorías. La media de la planta hotelera española es de 180 habitaciones por cada hotel de cinco estrellas, de 166 para los de cuatro y de 118 para los de tres, lo que coincide en gran medida con la media de nuestra muestra.

Medidas: En el cuadro nº 4 se muestra una descripción de la estructura del cuestionario. Cultura organizativa: usamos tres dimensiones relativas a flexibilidad/estabilidad, orientación a la persona/tarea e individualismo/colectivismo adaptadas de diversos trabajos (Caldwell y O'Reilly, 1990; Calory y Sarnin, 1991; Hofstede y otros, 1990; Sashkin y Fulmer, 1985). Se requería a los encuestados que analizaran su grado de acuerdo con pares de valores enfrentados, correspondientes a los tipos ideales (persona vs. organización). Para cada par de ítems del cuestionario, el rango de respuestas oscila desde 1, "de acuerdo con la afirmación de la izquierda" a 5, "de acuerdo con la afirmación de la derecha". Estructura organizativa: usamos tres dimensiones relativas a la centralización, formalización y complejidad (Deward, Whetten y Boje, 1980; Hetherington, 1991; Miller y Dröge, 1986). Se requería a los encuestados que analizaran su grado de acuerdo con pares de valores enfrentados, correspondientes a los tipos ideales (mecánico vs. orgánico), siguiendo la misma estructura que para la cultura. Estrategia competitiva: usamos la tipología de Miles y Snow (1978),

midiéndola de la misma manera que para la cultura y la estructura. Eficacia organizativa: usamos las dimensiones de Gupta y Govindarajan (1984), aunque modificando el instrumento de medida. Para cada ítem, los encuestados debían responder a la importancia que se le daba a la hora de medir los resultados de su empresa y su grado de satisfacción respecto a los resultados obtenidos en el mismo en el último año. Las respuestas oscilan entre 1, "no importante para la empresa" a 5, "muy importante para la empresa" y 1, "malos resultados en el último año" a 5, "buenos resultados en el último año".

Técnicas: Para contrastar las hipótesis hemos seguido el siguiente proceso metodológico: en primer lugar para detectar los tipos culturales y estructurales efectuamos clusters de cultura y estructura. Una vez generados los tipos, para analizar la orientación estratégica más adecuada para cada uno de los grupos, efectuamos sucesivos ANOVAs.

## **5. Resultados**

La contrastación de nuestro modelo requiere, en primer lugar, la identificación de la forma de dirección cultural y estructural de cada establecimiento, para lo cual efectuamos un cluster con las dimensiones culturales y estructurales. La selección de variables del cluster cultural y estructural se ha hecho teniendo en cuenta las consideraciones derivadas de la teoría. Con ellas, hemos realizado un procedimiento en dos pasos: primero, sucesivos clusters de sujetos utilizando diferentes métodos jerárquicos y empleando tanto los factores como los ítems. Encontramos, en todos los casos, una gran consistencia de las soluciones en torno a tres clusters. Segundo, procedimos a efectuar un análisis de K-medias para agrupar a los sujetos.

En el cuadro nº 5 aparecen los tres clusters de cultura y de estructura que hemos obtenido. El análisis discriminante muestra un porcentaje de establecimientos bien clasificados del 94,1% (95,9% para el primer grupo, 93,1% para el segundo y 90,8% para el tercero) y una correlación canónica de 0,859 y 0,758, lo que muestra la bondad de la clasificación obtenida.

Cuadro nº 4: Estructura del cuestionario

CONCEPTO	DIMENSIÓN	ÍTEMES	MEDIDA AGREGADA
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CENTRALIZACIÓN	<u>Grado de descentralización:</u> IGC1: Objetivos IGC2: Sugerencias IGC3: Iniciativa IGC4: Actitud superior	FACTOR: Grado de descentralización
		<u>Nivel de descentralización:</u> INC1 INC2 . . INC16	Media de los ítems (escala 1 a 5). Índice de descentralización
	FORMALIZACIÓN	<u>No formalización:</u> IF1: Rutina IF2: Destrezas IF3: Supervisión IF4: Información IF5: Procesos	FACTOR: Grado de ausencia de formalización
	COMPLEJIDAD	<u>Base departam.:</u> ICMEST <u>Espec. Funcional:</u> ICMHB <u>Espec. Social:</u> Espec. Social <u>Espec. Vertical:</u> Espec. Vertical	
CULTURA ORGANIZATIVA	FLEXIBILIDAD	<u>Grado de flexibilidad:</u> ICUEST1: Problemas ICUEST2: Cambio ICUEST3: Errores ICUEST4: Adaptación	FACTOR: Grado de flexibilidad
	COLECTIVISMO	<u>Grado de colectivismo:</u> ICUIND1: Equipo ICUIND2: Recompensas ICUIND3: Interdependencia ICUIND4: Competitividad ICUIND5: Competencia interdepartamental	FACTOR1: Grado de colectivismo intra (icuind 1, icuind2, icuind4) FACTOR2: Grado de colectivismo inter (icuind3 y icuind5)
	ORIENTACIÓN EMPLEADO	<u>Grado de orientación al empleado:</u> ICUOT1: Logro ICUOT2: Empleo ICUOT3: Carrera ICUOT4: Reclutamiento ICUOT5: Talentos	FACTOR: Grado de orientación al empleado
ESTRATEGIA COMPETITIVA	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	IOEST1: Ámbito IOEST2: Entorno IOEST3: Éxito IOEST4: Política IOEST5: Crecimiento IOEST6: Nuevos productos IOEST7: Base competencia IOEST8: Prestación servicio IOEST9: Ventaja	MEDIA: Suma de los ítems (puntuaciones bajas, defensor, puntuaciones medias, analizador y puntuaciones altas, prospector)
EFICACIA NEGOCIO	EFICACIA	<u>Importancia:</u> IEFIMP1 . . IEFIMP14 <u>Resultados:</u> IEFSAT1 . . IEFSAT14	MEDIA PONDERADA: Producto de la importancia de cada ítem por sus resultados (escala de 1 a 5).

Cuadro nº 5: Clusters culturales y estructurales

	Cluster number 1		Cluster number 2		Cluster number 3		F
	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D	
ICUEST1	3,84	,79	4,09	,77	2,75	,84	92,70*
ICUEST2	4,05	,71	4,16	,85	2,53	1,04	147,35*
ICUEST3	3,89	,73	3,92	,90	2,63	,94	106,5*
ICUEST4	4,03	,84	3,90	,67	2,46	1,04	130,36*
ICUIND1	4,72	,52	4,66	,53	3,23	,88	39,56*
ICUIND2	4,29	,60	4,33	,712	3,95	,83	17,48*
ICUIND3	3,97	1,15	3,90	1,03	3,47	1,06	7,21*
ICUIND4	4,82	,48	4,77	,41	3,37	,83	30,97*
ICUIND5	4,58	,58	4,45	,67	3,95	1,18	23,44*
ICUOT1	4,62	,72	4,54	,67	3,54	1,05	46,47*
ICUOT2	4,20	,95	4,41	,70	3,29	,96	35,25*
ICUOT3	4,07	,98	4,51	,69	3,03	1,02	52,71*
ICUOT4	4,10	,83	4,40	,79	2,94	1,04	67,08*
ICUOT5	4,29	,72	4,58	,66	3,16	1,12	74,48*
IGC1	4,44	,79	3,59	1,15	3,85	1,02	24,17*
IGC2	4,45	,84	2,91	1,04	3,23	1,15	54,05*
IGC3	4,07	,86	3,13	1,07	3,42	,97	31,03*
IGC4	4,12	,86	2,68	1,21	3,22	,92	54,12*
N.DESCCEN	2,92	,59	2,23	,66	2,20	,78	5,72*
IF1	3,67	,79	1,50	,58	2,76	,99	152,42*
IF2	4,26	,78	2,50	,90	3,01	1,17	115,86*
IF3	4,06	,69	2,13	,92	2,95	1,01	135,20*
IF4	4,53	,64	2,76	,94	3,33	,87	141,25*
IF5	3,95	,84	1,70	,65	3,14	1,04	142,96*
ESP.SOCIAL	2,36	,65	1,90	,64	1,85	,62	5,07*
ESP.VERT	3,64	,92	3,30	1,00	3,16	,84	1,82*

Fuente: Elaboración propia.

El primero de los grupos obtenidos, el llamado cluster uno, presenta una cultura basada en la persona unida a una estructura orgánica. Se trata de una cultura basada en la persona puesto que tiene puntuaciones altas en los ítemes de flexibilidad (valor cercano a cuatro para los ítemes ICUEST1 a 4), colectivismo (valores de cuatro o cinco para los ítemes ICUIND1 a 5) y orientación al empleado (ICUOT1 a 5, con valores 4 a 5). La estructura es orgánica puesto que presenta descentralización (IGC1 a 4 con valores mayores de 4 y nivel de descentralización de 2,92), no formalización (IF1 a IF5, con valores alrededor de 4), relativamente baja especialización vertical (3,64) y un alto grado de profesionalización (especialización social de 2,36). Es decir, responde a la combinación de estructura real que estábamos buscando como generadora de compromiso. En este cluster se agrupan 296 establecimientos.

El segundo de los clusters obtenidos presenta una cultura de nuevo basada en la persona, pero en este caso soportada por una estructura mecánica. La cultura se caracteriza por puntuaciones altas en flexibilidad, colectivismo y orientación al empleado (valores entre 4 a 5) y la estructura es relativamente centralizada, formalizada, especializada verticalmente y con bajo nivel de profesionalización. Es decir, la incompatibilidad de apuntábamos de forma teórica, no parece ser percibida por las organizaciones que la utilizan, puesto que hay organizaciones con esta combinación, aunque nos resta analizar sus resultados en términos de eficacia. En esta agrupación se encuentran 72 establecimientos de nuestra muestra.

El tercero de los clusters corresponde a una cultura basada en la organización y una estructura mecánica. Su cultura se caracteriza por puntuaciones

Cuadro nº 6: Hipótesis de alineación estratégica

GRUPO I					
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	11,023	2	5,511	14,938	,000
Intra-grupos	108,103	293	,369		
Total	119,126	295			

  

	(I) NTILES of INDESTR	(J) NTILES of INDESTR	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Scheffé	1	2	-,2527*	9,466E-02	,0021
		3	-,4600*	8,430E-02	,0000
	2	1	,2527*	9,466E-02	,0021
		3	-,2073*	8,653E-02	,044
	3	1	,4600*	8,430E-02	,000
		2	,2073*	8,653E-02	,044

  

GRUPO III					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,423	2	,958	1,852	,000
Intra-grupos	8,243	160	,029		
Total	9,666	162			

  

	(I) NTILES of INDESTR	(J) NTILES of INDESTR	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Scheffé	1	2	-,2928*	8,882E-02	,005
		3	-8,8126E-03	,1323	,998
	2	1	,2928*	8,882E-02	,005
		3	,2839*	,1301	,016
	3	1	8,813E-03	,1323	,998
		2	-,2839*	,1301	,016

  

GRUPO IV					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,508E-02	2	3,754E-02	,427	,654
Intra-grupos	6,061	69	8,784E-02		
Total	6,136	71			

Fuente: Elaboración propia.

bajas en flexibilidad, orientación al empleado y colectivismo y su estructura es relativamente centralizada, relativamente formalizada, especializada verticalmente y con un bajo grado de especialización social (es decir, con características similares a las del cluster anterior). En esta agrupación están 163 empresas de nuestra muestra.

Es decir, encontramos establecimientos en tres de los cuatro grupos identificados en teoría. No existen, sin embargo, establecimientos con una cultura basada en la organización y una estructura orgánica por lo que no podremos contrastar la hipótesis número tres. La mayoría de las organizaciones presenta una cultura basada en la persona y una estructura orgánica, reflejo inequívoco del proceso de

adaptación al cliente del que hablábamos anteriormente. Pero esto necesita ser verificado con la orientación estratégica que persigan cada una de ellas, lo que será objeto de contrastación a continuación.

Para ello, hemos efectuado, dentro de cada grupo, un análisis de la varianza, ANOVA unidireccional, incluyendo la estrategia seguida (prospectador, analizador y defensor) como variable independiente y el índice de eficacia como variable dependiente. Este análisis nos permitirá contrastar las cuatro hipótesis que componen nuestro modelo de investigación. En el grupo número uno (cluster número uno) se ubican 296 organizaciones. De ellas, 86 siguen una estrategia defensora ("1"), 79

una analizadora ("2") y 131 una orientación prospectora ("3"). Es decir, la mayoría de las organizaciones en este grupo se inclinan por una orientación prospectora, siendo la analizadora y la defensora menos utilizadas. Como puede observarse en la tabla nº 5 de ANOVA, podemos afirmar que existen diferencias significativas en resultados en función de la orientación estratégica seguida.

El test de Scheffé muestra niveles de significación menores a 0,05 en todos los casos, lo que indica la existencia de diferencias significativas entre los tres grupos planteados, es decir, que las organizaciones con orientación estratégica prospectora son las más eficaces, seguidas de las analizadoras y las defensoras. Esto contrasta nuestra hipótesis número 1, que establecía que las organizaciones con una cultura basada en la persona y una estructura orgánica iban a ser más eficaces si lo hacían para implantar una estrategia prospectora.

En el grupo número tres se han ubicado 163 organizaciones, de las cuales 66 siguen una orientación defensora, 76 una analizadora y 21 una prospectora. Como puede observarse en la tabla de ANOVA, podemos afirmar que existen diferencias significativas en resultados en función de la orientación estratégica seguida. El test de Scheffé muestra niveles de significación menores a 0,05 en todos los casos, lo que indica la existencia de diferencias significativas entre los tres grupos planteados, es decir, que las organizaciones con orientación estratégica analizadora son las más eficaces, seguidas de las prospectoras y las defensoras. Esto contrasta nuestra hipótesis número 2, en la que recogíamos que la estrategia analizadora iba a ser la orientación más eficaz para implantar una cultura basada en la organización y una estructura mecánica.

En el grupo número cuatro se ubican 72 empresas, de las que la orientación estratégica más utilizada es la prospectora (36 empresas), seguida de la analizadora (28) y la defensora, que es usada únicamente por 8 de las 72 empresas que constituyen esta agrupación. Los resultados del análisis ANOVA muestran que no existen diferencias

significativas en resultados de las distintas orientaciones estratégicas que se dan en este grupo. Ello contrasta nuestra hipótesis número 4, que establecía que en este grupo la combinación de una cultura basada en la persona y una estructura mecánica no serviría para implantar ninguna orientación estratégica concreta.

## **6.- Conclusiones**

El presente trabajo tenía como objetivo analizar las combinaciones de estrategia, estructura y cultura en los hoteles españoles, como medio de estudiar las transformaciones que el sector ha tenido de realizar en los últimos años para adaptarse a las demandas cada vez más exigentes de los clientes respecto a nuevos productos y servicios.

Para ello, clasificamos la cultura en dos grandes grupos: aquellas organizaciones que enfatizan al individuo y aquellos que priman la organización, en el primer caso, este tipo de cultura valora de forma prioritaria el concepto de logro y sus objetivos son la planificación, la productividad y la eficiencia. Los individuos están motivados por la creencia de que se recompensará el comportamiento competente con los objetivos organizativos. Por su parte, la cultura basada en la persona se caracteriza por la importancia que se da a los individuos como fuente de desarrollo organizativo. El énfasis interno en este caso se centra en la importancia de las relaciones que los individuos entablan en el trabajo, como génesis de consenso con los objetivos organizativos, lo que constituye el motor que guía a la organización a lo largo del tiempo. La motivación se produce a través de la cohesión.

Por lo que respecta a la estructura, los establecimientos pueden optar por estructuras orgánicas frente a estructuras mecánicas. En compañías con estructuras mecánicas, el rol de la dirección es planificar, organizar, dirigir y controlar a los empleados. Estas compañías prestan poca atención a la interdependencia de la empresa con su entorno. Son organizaciones centradas en el proceso, en las que la forma en la que se desarrolla el trabajo se convierte en el aspecto más importante, aunque en último término se busque la mejor forma

de conseguir unos determinados objetivos. En contraste, aquellas con estructuras orgánicas intentan descentralizar la toma de decisiones. Los problemas se resuelven en el punto en el que ocurren. Las subunidades están basadas en el flujo de trabajo y en el proceso en vez de en la función. Los empleados de estas compañías requieren múltiples habilidades a causa de la variedad de las tareas desarrolladas y la complejidad de sus trabajos y se les da autoridad, ya que están entrenados para diagnosticar y resolver los problemas.

De esta forma, combinando ambos conceptos, encontramos establecimientos que se agrupaban en tres combinaciones básicas. Un total de 296 organizaciones presentaban una cultura basada en la persona y una estructura orgánica (grupo 1), 163 con una cultura basada en la organización y una estructura mecánica (grupo 4) y 72 con una cultura basada en la persona y una estructura mecánica (grupo 3). Es decir, existe un mayor número de establecimientos con una cultura basada en la persona y una estructura orgánica, lo que empieza a mostrar el esfuerzo que están realizando los establecimientos hoteleros para dotar de flexibilidad sus organizaciones y adecuarse a los gustos de los clientes y no quedarse anclados en los procesos tradicionales.

No hemos encontrado establecimientos con combinación de estructura orgánica y cultura basada en la organización. La justificación de la ausencia de establecimientos con esta combinación puede deberse a las características del sector hotelero. La fuente fundamental de ventaja competitiva en este sector, al tratarse de un sector servicios, descansa en la preparación de los trabajadores para prestar un servicio de calidad. Esto sólo puede lograrse a través de su motivación respecto a los objetivos que la organización pretende conseguir. La alineación entre los intereses individuales y los intereses organizativos es fundamental para conseguir una unidad de esfuerzo. Por ello, es lógico que las organizaciones que tienen una estructura orgánica se apoyen en una cultura basada en la persona en lugar de en una basada en la organización, puesto que, dadas las características del sector, las personas son el principal activo para lograr los objetivos organizativos.

Pero para ratificar estos indicios es necesario incorporar en el análisis un último elemento: la estrategia. Ésta puede oscilar de una orientación defensora a una prospectora, siendo el punto intermedio la analizadora. El prospector busca continuamente nuevos productos y mercados en los que se puedan explotar las oportunidades de negocio, lo que requiere coordinar operaciones diversas. El defensor tiene un ámbito de actividad mucho más reducido, centrándose en defender su posicionamiento. Esto indica una clara orientación interna y, además, un claro sentido de la eficiencia para no perder competitividad. Los analizadores combinan la necesidad de operar tanto en entornos estables como en dinámicos. Se busca tanto explotar nuevas oportunidades, como el mantenimiento del ámbito existente. Se basa tanto en lograr un determinado nivel de eficiencia en determinados segmentos como en fomentar la flexibilidad en otros.

De esta manera, analizando la orientación estratégica más eficaz para cada una de las agrupaciones anteriormente reseñadas, podremos vislumbrar las metas perseguidas por los establecimientos y la manera en que se están desarrollando dichos objetivos. Respecto a las organizaciones que tienen una cultura basada en la persona y su estructura es orgánica, se contrasta que la orientación estratégica prospectora es la más eficaz. Son organizaciones que se caracterizan por el incremento constante en su gama de productos y servicios para adecuarse a las demandas de los clientes y, para ello, se apoyan en una estructura participativa y en una cultura que deja sobre el individuo la responsabilidad de logro de las metas. Todo ello genera un sentido de compromiso con los objetivos organizativos y una inversión mutua entre empleador y empleado para desarrollar las habilidades críticas de la organización.

Además, en esta combinación se encuentran los establecimientos que, con independencia de la orientación estratégica, consiguen mayores niveles de eficacia. La mayoría de los establecimientos hoteleros tiene una estructura orgánica y una cultura basada en la persona, con un énfasis básico en la flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los

clientes, a través de una ampliación continua de la gama de servicios ofrecidos. Esto se consigue con una estrategia prospectora. Esto es buena muestra del esfuerzo de los establecimientos hoteleros por adaptarse a los cambios en el entorno y responder a las oportunidades competitivas antes mencionadas.

Respecto a las organizaciones con culturas basadas en la organización y estructuras mecánicas, planteábamos que serían más eficaces aquellas empresas que adoptasen una estrategia analizadora. También podemos contrastar esta hipótesis. La dualidad planteada entre proceso y resultados en este cuadrante se confirma como la estructura idónea para implantar este tipo de estrategias. Se trata de establecimientos que tratan de ser lo más eficientes posible en los mercados de los que ya forman parte, lo que responde a una estructura mecánica, pero también se trata de mantener una orientación exterior que permita detectar los cambios que se van produciendo en el mercado, para poder introducirlos en la organización y no perder competitividad a medio y largo plazo. Es decir, son establecimientos que se mantienen en el negocio tradicional (normalmente sol y playa), pero que no renuncian a introducir nuevos servicios para fidelizar a los clientes y evitar la estacionalidad (turismo de negocios, congresos...).

Las organizaciones con cultura basada en la persona y una estructura mecánica, representan una opción de estructura poco recomendable, por lo que suponíamos que los mecanismos culturales y estructurales utilizados no permitirían implantar una orientación estratégica concreta mejor que cualquier otra. Con cualquiera de ellas, se obtendrían los mismos pobres resultados. Los análisis efectuados han venido a confirmar esta suposición. Ésta es la agrupación más curiosa de todas, puesto que no esperábamos encontrar organizaciones que se ubicasen allí. De nuevo, pensamos que la existencia de empresas en este cuadrante puede deberse a la naturaleza del sector hotelero. Al tratarse de un sector servicios, los individuos cobran una importancia fundamental. De ahí que pueda justificarse que algunas organizaciones tiendan a basarse en ellos, aún cuando no respondan a esta filosofía cultural con

el mecanismo estructural adecuado, lo que genera falta de motivación en el individuo.

Por todo ello pensamos que el presente trabajo tiene una enorme utilidad, aunque trabajos posteriores puedan superar las limitaciones en la que hemos incurrido. De esta manera, sería interesante segmentar la muestra y analizar la distribución de los establecimientos en función de su categoría, estudiando sus variaciones, para comprobar si los cambios se dan por igual en todos los establecimientos. Así mismo también sería interesante recoger su distribución geográfica, analizando si todos los tipos de establecimientos están creciendo de la misma manera y en el mismo sentido. Por su parte, futuros estudios podrían incluir la distribución de los establecimientos a lo largo del tiempo, su evolución y las repercusiones que esto tiene en la eficacia de los mismos.

Todo ello nos permitiría profundizar en el estudio de los hoteles españoles, analizando y entendiendo cada vez mejor las variables clave de éxito y la manera de manejarlas para lograr los objetivos que los establecimientos se han propuesto en un entorno tan competitivo como el actual.

## 6. Bibliografía

- Adler, P. S.; Borys, B. (1996). "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 61-89.
- Arthur (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, pp. 488-506.
- Bates, K. A.; Amundson, S. D.; Schroeder, R. G.; Morris, W. T. (1995). "The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture", *Management Science*, vol. 41, nº 10, pp. 1565-1580.
- Burns, T.; Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock, Londres.
- Caldwell, D. F.; O'Reilly, C. A. III (1990). "Measuring person-job fit with a profile-comparison process", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, nº 6, pp. 648-657.
- Calory, R.; Sarnin, P. (1991). "Corporate culture and economic performance: A French study", *Organization Studies*, vol. 12, pp. 49-74.
- Child, J. (1972). "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, nº 1, pp. 1-22.
- Cooke, R.A.; Rousseau, D.M. (1988). "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture", *Group & Organization Studies*, vol. 13, nº 3, September, pp. 245-273.
- Daft, R. L.; Weick, K. E. (1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 284-295.
- Davis-Blake, A.; Uzzi, B. (1993). "Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 195-223.
- Dess, G. G.; Davis, P. S. (1994). "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 13, pp. 467-488.
- Deward, R. B.; Whetten, D. A.; Boje, D. (1980). "An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization and task routineness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 120-128.
- Doty, D. H.; Glick, W. H.; Huber, G. P. (1993). "Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1196-1250.
- Dyer, L.; Holder, J. (1988). *A strategic perspective of human resource management*. En Dyer, L. (Eds.). *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*. American Society for Personnel Administration/Bureau of National Affairs. Washington, DC.
- Galbraith, J. (1977). *Organizational design*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1984). "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 25-41.
- Hambrick, D. C. (1983). "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, vol. 26, nº 1, pp. 5-26.
- Hetherington, R. W. (1991). "The effects of formalization on departments of a multi-hospital system", *Journal of Management Studies*, vol. 28, nº 2, pp. 103-141.
- Hofstede, G.; Nevijen, B.; Daval Ohayv, D.; Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 286-316.
- Holmes, S.; Marsden S. (1996). "An exploration of the espoused organizational cultures of public accounting firms", *Accounting Horizons*, vol. 10, nº 3, pp. 26-53.
- Kabanoff, B. (1991). *Distributive cultures in organizations and their relation to strategy, compensation and change*. Working paper 91-020, University of New South Wales. Australian Graduate School of Management, pp. 1-36.
- Kerr, J.; Slocum, J. W. Jr. (1987). "Managing corporate culture through reward systems", *Academy of Management Executive*, vol. 1, pp. 90-108.
- Litwinenko, A.; Cooper, C. L. (1994). "The impact of trust on corporate culture", *Journal of Management in Medicine*, vol. 8, nº 4, pp. 8-17.
- Macduffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industry and Labor Relations Review*, Vol. 48, pp. 171-221.
- Miles, R.; Snow, C. C. (1992). "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, vol. 28, pp. 62-73.
- Miles, R.; Snow, C. C. (1984). "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, vol. 13, pp. 36-52.
- Miles, R.; Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. Nueva York.

- Miller, D. (1987a). "Strategic making and structure: Analysis and implications for performance", *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 1, pp. 7-32.
- Miller, D. (1987b). "The structural and environmental correlates of business strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.
- Miller, D. ; DROGE, C. (1986). "Psychological and traditional determinants of structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, December, pp. 539-560.
- Osterman, P. (1995). "Work/family programs and the employment relationship", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 683-698.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison Wesley, Reading, MA.
- Pfeffer, J.; Baron, J. (1988). "Taking the workers back art: recent trends in the structuring of employment". En CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 10. JAI Press. Greenwich, CT, pp. 257-303.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, Nueva York.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R. (1969). "An empirical taxonomy of structures of work organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 115-126.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. Free Press. Nueva York.
- Robbins, P. S. (1990). *Organizations theory: Structure, design and applications*. Tercera edición, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Rousseau, D. M.; Wade-Benzoni, K. A. (1994). "Linking Strategy and human resource practices: How employees and customer contracts are created", *Human Resource Management*, Vol 33, pp 463-489.
- Sashkin, M.; Fullmer, R. (1985). *Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire*. Paper presentado al congreso del Academy of Management. San Diego, CA.
- Snow, C. C.; Miles, R.; Coleman, H. (1992). "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20, nº 3, pp. 5-20.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L.; Porter, L. W.; Hile, J. P. (1995). "Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors". En Ferris, G. R. (Eds.). *Research in personnel and human resources management*. JAI Press. Greenwich, CT, pp. 117-151.
- Von Hippel, C.; Mangum, S. L.; Greenberger, D. F.; Heneman, R. I.; Skoglund, J. O. (1997). "Temporary employees: can organizations and employees both win", *Academy of Management Executive*, vol. 10, nº 1, pp. 93-104.
- Walton, R. E. (1985). "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, vol. 8, pp. 77-84.
- Wallack, E.J. (1989). "Individuals and organizations: A cultural match", *Training and Development Journal*, febrero, pp. 29-36.
- Weiner, Y. (1988). "Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and culture change and maintenance", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 534-545.
- Welch, J. A.; Nayak, P. M. (1992). "Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision", *Academy of Management Executive*, nº 1, pp. 23-31.
- Williams, M. R.; Attaway, J. S. (1996). "Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationship", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVI, nº 4, pp. 33-52.