

LA PLATAFORMA MASCULINIDAD-
FEMINIDAD DE GEERT HOFSTEDE
EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE
BAHÍAS DE HUATULCO, OAXACA

Rocío Esquivel Ríos
chio@huatulco.umar.mx

José María Filgueiras Nodar
jofilg@huatulco.umar.mx

INSTITUTO DE TURISMO, UNIVERSIDAD DEL MAR (CAMPUS HUATULCO)
SANTA MARÍA HUATULCO, MÉXICO



Para citar este artículo:

Esquivel-Ríos, Rocío, José María Filgueiras-Nodar. (2018) La plataforma masculinidad-feminidad de Geert Hofstede en la cultura organizacional de las empresas turísticas de bahías de Huatulco, Oaxaca. *Espacio I+D Innovación más Desarrollo*, 7(18) 39-57. doi: 10.31644/IMASD.7.2018.a02

RESUMEN

El presente trabajo expone los resultados de un estudio de cultura organizacional llevado a cabo en Bahías de Huatulco (Oaxaca, México). Luego de una breve introducción, se presenta el marco conceptual de la cultura organizacional según Geert Hofstede, seleccionando dentro de las cinco plataformas diferenciadas por este autor la referida a masculinidad-feminidad. Después de hacer referencia a la metodología se muestran los resultados del estudio y se exponen en primer lugar las dimensiones masculinas de la plataforma (objetividad, pensamiento crítico y eficiencia) y en segundo lugar las femeninas (humildad, subjetividad y amistad). El artículo se cierra con unas reflexiones finales, en las cuales por un lado se establece el predominio de las dimensiones masculinas y, por otro, se intenta poner en relación los resultados con la equidad de género.

Palabras clave

Cultura organizacional; Geert Hofstede; Bahías de Huatulco; turismo; masculinidad-feminidad.

GEERT HOFSTEDE'S MASCULINITY-FEMININITY PLATFORM IN
THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE TOURIST COMPANIES OF
BAHÍAS DE HUATULCO, OAXACA

— *Abstract* —

This paper exposes the results of a study of organizational culture carried out in the tourism destination Bahías de Huatulco (Oaxaca, México). After a brief introduction, it begins by presenting the conceptual framework of organizational culture according to Geert Hofstede, selecting within the five platforms differentiated by this author the one referring to masculinity-femininity. Subsequently, after making reference to the methodology, the results of the study are shown. Thus, the masculine dimensions of the platform (objectivity, critical thinking and efficiency) are exposed in the first place, and in second place the feminine ones (humility, subjectivity and friendship). The article closes with some reflections, in which the predominance of masculine dimensions is established and, on the other hand, it attempts to link the results with gender equity.

Keywords

Organizational culture; Geert Hofstede; Bahías de Huatulco; tourism; masculinity-femininity.

Las empresas hoteleras en Bahías de Huatulco representan un sector complejo en el que convive la cultura empresarial de las cadenas, generalmente extranjeras, con las culturas locales. En este ambiente, estudiar la masculinidad-feminidad (y en general las cinco dimensiones de la cultura organizacional señaladas por Hofstede) se vuelve un objetivo que puede tener un valor estratégico para mejorar el ambiente laboral, la efectividad de los trabajos, y en general la competitividad de los destinos, habida cuenta de la importancia que revisten para ello los factores intangibles.

Hofstede (1984) realizó un estudio de la cultura organizacional durante dos periodos 1968 y 1972, a través de 72 filiales de IBM en 53 países diferentes, con la idea de obtener una posible mejora de las relaciones humanas desde una perspectiva global. Este autor señala que la cultura es una parte invisible (de una organización) que está integrada por valores compartidos por la mayoría de sus miembros. Convertidos en normas de convivencia, determinan en gran medida las soluciones políticas y organizativas que son observadas de forma macro y micro en cada país. Así, Hofstede (1984:15) menciona que los programas mentales colectivos consisten en ciertos patrones estables de pensamiento, sentimiento y acción, que hacen posible la distinción de un grupo social a otro.

Para entender mejor lo propuesto por el autor conviene en primer lugar especificar el concepto de cultura organizacional, diferenciándolo de puntos de vista generales sobre la cultura, como la definición sociológica que de la misma aportan Vera y Rodríguez (2009)¹. Posteriormente, se abordará el estudio de la plataforma masculino-femenino, que ayudará a identificar si las personas que conforman las organizaciones están más inclinadas por unos u otros rasgos. Para realizar este análisis fue necesario identificar cada una de las características de ambos lados de la plataforma, es decir, lo masculino y lo femenino, construyendo entonces una encuesta, que sirvió para realizar la medición. Es necesario mencionar que esta caracterización podría ser cuestionada desde una perspectiva de género; sin embargo, para efectos de esta investigación se trató de mantener la nomenclatura original

1 Uno de estos puntos de vista sería la definición sociológica que de la cultura aportan Vera y Rodríguez (2009), para quienes la misma es un sistema de interrelaciones entre los procesos individuales ontogénicos, los sociales e históricos del comportamiento colectivo en un corte de tiempo y los antropológicos e históricos que hacen posible los productos culturales, incluyendo a las manifestaciones artísticas, cotidianas, científicas, tecnológicas y las del tipo folklórico. Viladot (2012) ofrece también una interesante conceptualización de la cultura, así como de los diferentes abordajes intelectuales con que ha sido abordada.

de Hofstede, pero teniendo claro que esa consideración “tradicional” de lo masculino y lo femenino se halla completamente superada.

Después del desarrollo del trabajo de campo, se analizó la información obtenida bajo estadística descriptiva. A continuación, se expondrán los resultados de dicha investigación; sin embargo, se comenzará en primer lugar por especificar una serie de aspectos conceptuales, acerca de la plataforma masculino-femenino y también de la propia cultura organizacional, con los cuales se comenzará.

1.- MARCO CONCEPTUAL

1.1.- La cultura organizacional

A partir de los años ochenta, cuando las diferencias entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el modelo industrial japonés cada vez eran más notorias, se inició el estudio de la cultura organizacional: Rodríguez (2009) menciona que el liderazgo de Japón, en cuanto a calidad y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a estudiarla.

Esta nueva perspectiva de la cultura organizacional desarrollada por los autores mencionados aporta nuevas características de investigación. Echeverría (2005) menciona que la cultura organizacional rechaza la “visión esquematizada y excesivamente racional y asume la tesis de que las decisiones y comportamientos organizacionales son predeterminadas por patrones de asunciones básicas, que subyacen en la toma de decisiones y que son mantenidas por los miembros de la organización”. La repetición de estos patrones, y su asunción inconsciente por parte de éstos, hace que los comportamientos influyan en la toma de decisiones.

De esta forma, el concepto de cultura organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; con miras a una adecuada contextualización del mismo, se presentarán dos caracterizaciones:

- Peters y Waterman (1984) citados por Pérez (2009:46) mencionan que “la cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas”.
- Díaz (2006) menciona que la cultura organizacional son las “creencias, ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y le permiten adaptarse al entorno

e integrarse internamente, así como que son enseñados como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sus problemas”.

Habiendo revisado las definiciones anteriores de cultura organizacional, se puede entender de manera adecuada para los fines de este trabajo como el conjunto de valores, ideas creencias y mitos que se dan dentro de las organizaciones a partir de la interacción de los colaboradores, que se legitiman y se transmiten a través de los años, a menudo de manera inconsciente.

1.2.- Masculinidad-feminidad según Hofstede

El estudio realizado por Hofstede establece cinco categorías para identificar a la cultura organizacional, una de ellas es la ya mencionada, masculinidad-feminidad, la cual, para Thevenet (2008), no habla en sentido estricto de quién detenta la autoridad, hombres o mujeres según sea el caso, sino de aquellas sociedades en las que predominan ciertos valores que tradicionalmente han sido considerados como masculinos (afirmación de sí mismo, adquisición de bienes, etc.), en contraposición a otras sociedades en las que predominan valores como la preocupación por los demás o la atención a la calidad de vida, los cuales han sido considerados femeninos.

De este modo, Hofstede (1984) considera que las sociedades que él denomina ‘masculinas’ son aquellas que se preocupan por el éxito y el dinero, y en general por los aspectos materiales. Se trata de culturas competitivas y agresivas en el terreno laboral, en las cuales juegan un papel fundamental las ganancias económicas, el reconocimiento y el estatus. Estas culturas se concentran en los logros individuales y en el cumplimiento de tareas, al tiempo que refuerzan las diferencias entre sexos (Hofstede, 1991:138). Hofstede (1991) se pregunta por qué unas culturas son más femeninas o masculinas, sugiriendo que ello puede deberse a la herencia cultural, es decir, a las culturas que históricamente la precedieron y a su carácter más o menos cooperativo o guerrero. En un texto posterior, Hofstede (2011) afirma que en las sociedades consideradas masculinas, suele existir un tabú acerca de esta dimensión, tabú que a su juicio muestra que ésta toca valores profundos y a menudo inconscientes, “demasiado dolorosos para ser discutidos de manera explícita”.

Por otra parte, Gilmore (citado en Páez y Fernández, 2002), menciona que las culturas masculinas “valoran el rendimiento y la competitividad, así como una imagen viril clásica y por ello la masculinidad cultural se podría asociar a una mayor cultura «machista», ya que los hombres deben mostrar su excelencia en la actuación”.

Los estudios de Yogo y Onue (citados en Moya *et al.*, 2002) sobre la masculinidad y la feminidad, realizados en Japón (considerada una cultura masculina por Hofstede) revelan que los sujetos hablan “menos de sus emociones de tristeza, vergüenza y culpa con sus padres, familiares y parejas, evitando plantear problemas emocionales. Incluso hablaban menos de emociones positivas como el amor, confirmando que se evita hablar de emociones en general”. Algunos países que según Hofstede entran en esta clasificación son Japón, Hungría, Venezuela y Estados Unidos.

En cambio, aquellas sociedades que se caracterizan por tener armonía dentro de sus organizaciones, en las cuales el trabajo es grupal, las decisiones se toman en conjunto regularmente y no de forma individual y las relaciones afectivas dentro de las organizaciones son comunes, consideradas femeninas.

“Las culturas femeninas no enfatizan las diferencias de rol de género, no son competitivas y valoran la cooperación y el cuidado de los débiles” (Viladot, 2012). “Las culturas femeninas son más permisivas, valoran más la calidad de vida y aceptan la complementariedad de los sexos. Los hombres sufren menos de la ansiedad por cumplir su rol, pudiendo manifestar más modestia y comunicarse más con las mujeres. El bienestar emocional es más alto en las culturas femeninas desarrolladas” (Arrindell citado en Paéz y Fernández, 2016). Por otro lado, las culturas femeninas no enfatizan las conductas estereotípicas de género, además de resaltar la armonía interpersonal y las relaciones comunales (Hofstede, 1991). Algunos países considerados femeninos son Costa Rica, Chile y Guatemala.

Tratando de mostrar las diferencias entre las culturas masculinas y femeninas, Paéz y Fernández (2002) realizaron una comparación, la cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Diferencias culturales

	Alta Masculinidad	Alta Feminidad
Valores y actitudes	Éxito material. El dinero y las posesiones materiales son importantes	Cuidar de otros. Las personas y las buenas relaciones son importantes
Conducta social	Ambición y asertividad, Competición, equidad y rendimiento	Modestia, Igualdad y solidaridad
Emociones	Baja expresividad y vivencia emocional Bajo apoyo afectivo	Alta expresividad y vivencia emocional Alto apoyo afectivo

Fuente: Paéz y Fernández (2002).

Montt y Rehner (2012:23) mencionan que la masculinidad se puede entender con la frase “vivir para trabajar”, precisamente porque estas sociedades se encuentran enfocadas a las tareas y al trabajo. En cambio, las sociedades femeninas no otorgan tanto valor a esta característica y en ellas se espera tener jefes dotados de calidez humana, así como negociaciones en las cuales se busquen los consensos.

Las consideraciones teóricas que se han expuesto sirvieron como base para identificar las principales características a evaluar en esta investigación: éxito, competencias, logros individuales y pocas emociones para las sociedades masculinas, e igualdad, armonía, relaciones amistosas, modestia, solidaridad y apoyo afectivo para las sociedades femeninas.

De este modo en la investigación se hará referencia a la variable masculinidad como propia de una sociedad agresiva y competitiva, en donde se encuentran personas (hombres y mujeres) objetivas, críticas y eficientes. Por otro lado se estudiará la variable femenina, que abarca la modestia, relacionada con la humildad y la subjetividad; el segundo indicador corresponderá al aspecto afectivo de la sociedad, expresado mediante las relaciones de amistad.

Después de haber expuesto cada una de las características que integran tanto la masculinidad como la feminidad de acuerdo con Hofstede, y antes de pasar a la exposición de resultados y metodología, se hará una muy breve referencia al contexto de este estudio: el destino turístico de Bahías de Huatulco es el quinto y último de los Centros Integralmente Planeados desarrollado por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). Bahías de Huatulco es un destino cuya construcción comenzó en 1985, luego de la criticada expropiación de más de 21,000 hectáreas de tierra llevada a cabo un año antes (Talledos, 2012). El destino comprende nueve bahías y 36 playas, está provisto de un aeropuerto internacional y un muelle de cruceros. Contaba en 2013 con 121 establecimientos de hospedaje, que ofertaban un total de 4,066 cuartos, en su mayoría hoteleros y con perfil elevado (SECTUR, 2013). Hoy en día es ya uno de los principales destinos turísticos mexicanos, con 402,733 llegadas de turistas en el año 2014.

Teniendo en cuenta la importancia que puede revestir la cultura organizacional para el desarrollo de servicios turísticos competitivos, se quiere resaltar la relevancia de los resultados que a continuación se expondrán, presentando una de las cinco dimensiones diferenciadas por Hofstede.

2.- METODOLOGÍA

Esta investigación de la dimensión masculinidad-feminidad se considera de carácter transeccional- exploratoria debido a que se tienen un conjunto de variables para una sola situación. Hernández *et al.* (2006) mencionan que el propósito de los diseños transeccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables (una comunidad, un contexto, un evento, una situación).

La información se obtuvo a partir de una encuesta, diseñada después de un trabajo de gabinete. En términos generales se trata de un trabajo de carácter descriptivo que incluyó a todo el universo o sujetos de estudio (con 72 empresas representadas, públicas y privadas, todas ellas dedicadas a la prestación de servicios turísticos, de manera formal) constituyendo no una muestra sino un censo (Hernández *et al.*, 2006).

El cuestionario constó de dos partes claramente definidas. En la primera, se pedía a la persona que definiera su posición en la compañía (de mando o no), junto con una serie de datos de identificación, mientras que en la segunda parte se dedicaba a recoger los puntos de vista del entrevistado respecto a las diferentes dimensiones de su percepción sobre la plataforma masculinidad-feminidad, las cuales se expondrán a continuación.

3.- RESULTADOS OBTENIDOS

Para exponer dichos resultados, se presentarán en primer las tres dimensiones masculinas de la plataforma, y posteriormente las tres femeninas.

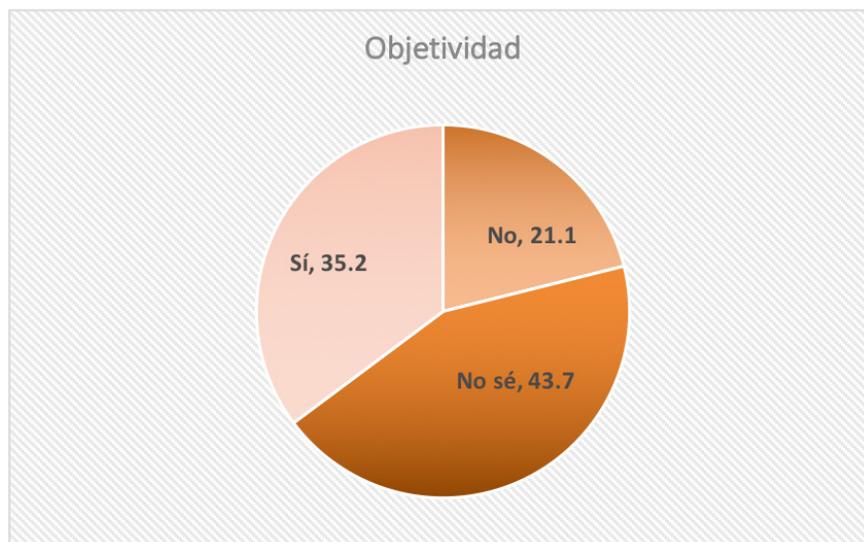
Para todas las características estudiadas existe también un margen, en ocasiones significativamente amplio, de respuestas NS/NC, cuyo significado se está aún ponderando en profundidad. Una de las posibilidades más verosímiles que se manejan a este respecto es que algunos participantes en el estudio no desearan dar respuestas acerca de determinadas dimensiones del comportamiento de sus superiores jerárquicos por miedo a posibles represalias (a pesar de que en la investigación se estableció claramente que las respuestas serían anónimas). Existen también otras posibilidades, como el reconocimiento de la falta de información propia acerca de dicho comportamiento o en algunas ocasiones la escasa comprensión de la pregunta. Dejando este punto en claro, todo el análisis que sigue se centrará en las respuestas que sí optaron por una u otra de las opciones expuestas, por considerar que es el material que puede ofrecer una base para la caracterización aquí presentada.

3.1.- Objetividad

La objetividad, un concepto que en filosofía se relaciona con la realidad y la verdad, se refiere aquí al estado o cualidad de ser cierto, fuera de los sesgos, interpretaciones, sentimientos o imaginaciones de un sujeto individual (Bolaños, 2002). Esta definición enmarca de forma conceptual el primer cuestionamiento efectuado durante el trabajo de campo, considerando a la objetividad como una de las características de las sociedades masculinas, de acuerdo con lo expresado por Hofstede (1984).

En la gráfica 1 se observa que los sujetos encuestados perciben que pertenecen a organizaciones turísticas cuyos colaboradores son personas objetivas, es decir, basan la toma de decisiones en los hechos y no en rumores o impresiones personales. Asimismo, se hizo notar que se reconocen los conflictos dentro de las organizaciones, pero los sujetos encuestados están de acuerdo en la objetividad de las autoridades para resolver dichos conflictos.

Gráfica 1. Objetividad



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta (30/08/2016)

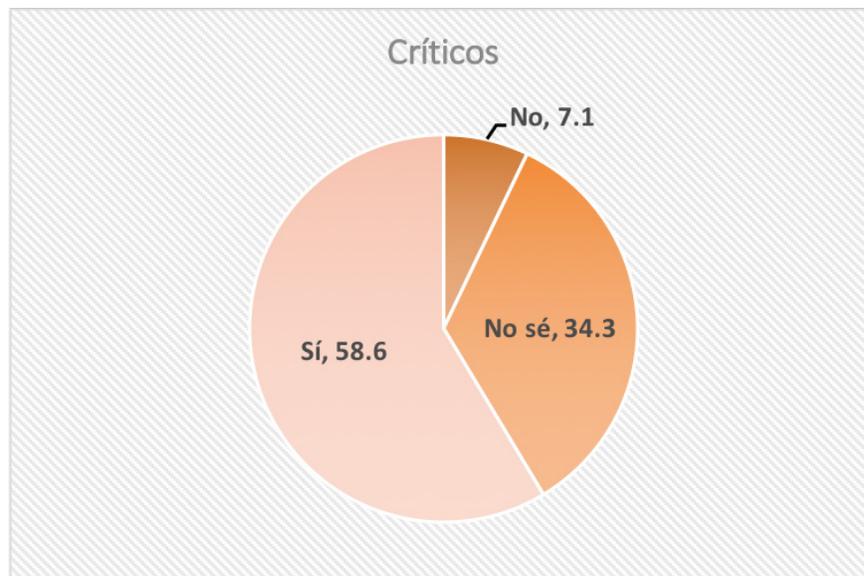
La gráfica anterior muestra una de las características consideradas masculinas por Hofstede que predomina en las empresas turísticas del destino: la objetividad de los tomadores de decisiones, es decir, la capacidad de tomar decisiones en función de los hechos y no de especulaciones o rumores. En este caso en particular las personas entrevistadas mencionan que

efectivamente la mayoría de las decisiones son tomadas con base en acontecimientos reales. Lo cual también se refleja en la gráfica, ya que (dejando a un lado las respuestas NS/NC, como se mencionó anteriormente), sólo el 21.1% menciona que no son personas objetivas.

3.2 Pensamiento crítico

Se considera pensamiento crítico a aquél modo de pensar (sobre cualquier tema, contenido o problema) en el cual el sujeto mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y someterlas a estándares intelectuales (Richard y Elder, 2003). El cuestionamiento para medir esta característica se desarrolló en función de la percepción de los colaboradores acerca de la forma en que se toman las decisiones por parte de los dirigentes de las organizaciones, es decir, si consideran que utilizan o no el pensamiento crítico, considerado masculino por Hofstede (1984).

Gráfica 2. Pensamiento crítico



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta (30/08/2016)

La gráfica 2 muestra un 58.6% de respuestas que estiman que la toma de decisiones se basa en un razonamiento crítico. Por el contrario, se tiene un porcentaje bajo al respecto de la percepción negativa (7.1%), por lo que en términos generales, la percepción de los colaboradores esta inclinada una vez más hacia la característica masculina.

3.3.- Eficiencia

La eficiencia, según Robbins (2002), es hacer algo correctamente; se refiere a la relación entre los insumos y los productos, buscando reducir al mínimo los costos de los recursos. Con base en la anterior caracterización, se puede decir que las personas eficientes dentro de las empresas turísticas estudiadas utilizarán de forma correcta los recursos con los que cuentan, disminuyendo costos y desperdicios, y al mismo tiempo generando un servicio de calidad. Las respuestas obtenidas al respecto de este ítem son las que se muestran a continuación.

Gráfica 3. Eficiencia



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta (30/08/2016)

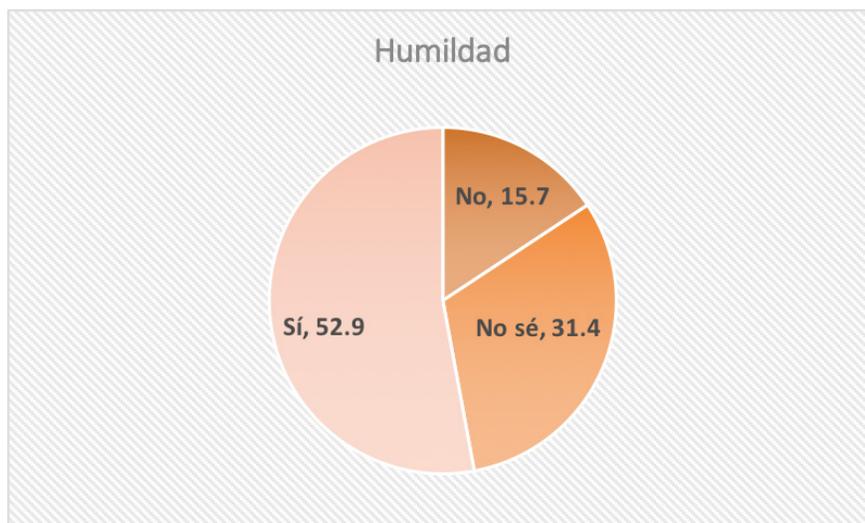
El 62% de las personas encuestadas percibe que las personas que integran las organizaciones del destino son eficientes, es decir, que aprovechan los recursos al máximo para obtener mayores utilidades. Con ello se hace referencia a tener colaboradores competitivos, que son capaces de obtener resultados positivos, aprovechando al máximo los recursos existentes en la organización. Lo anterior, desde luego, resulta favorable para las empresas debido a que se puede obtener un mayor ahorro y al mismo tiempo un alza en las utilidades.

La gráfica muestra que únicamente el 7% de los colaboradores encuestados perciben no contar con personas eficientes dentro de las organizaciones, y un 31% indica no tener conocimiento al respecto. Hasta este punto de la investigación se han determinado tres características correspondientes a la masculinidad. A continuación se miden las correspondientes a la feminidad.

3.4 Humildad

La humildad es la virtud que consiste en conocer las propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo a tal conocimiento. Tal y como señala Llano (2006), podría decirse que la humildad y la firmeza se realizan a través de un equilibrio dialéctico: un hombre humilde puede ser firme, al hacer caso a la evidencia aun cuando ésta se oponga a sus concepciones previas e incluso a su autoimagen. Teniendo en cuenta lo anterior, se midió una de las características femeninas obteniendo los siguientes resultados.

Gráfica 4. Humildad



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (30/08/2016)

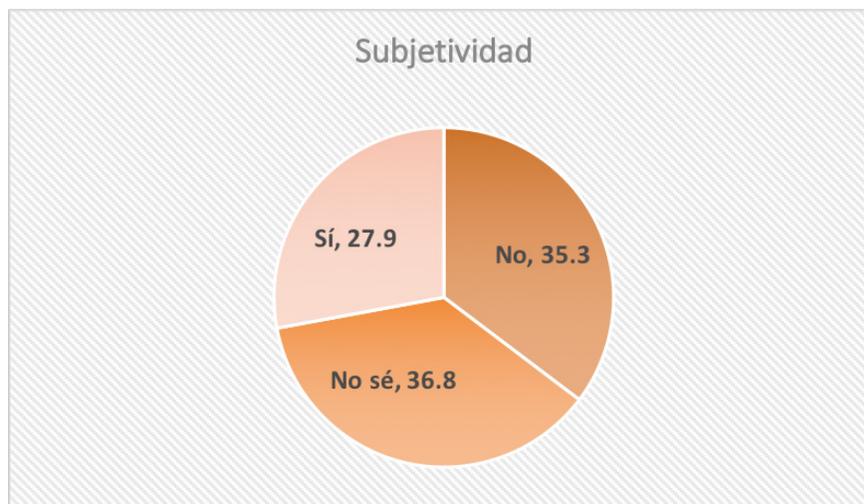
A pesar de las notorias características masculinas exploradas hasta ahora, en la encuesta también aparecen algunos rasgos femeninos, como la humildad, aunque en menor porcentaje. Lo anterior se muestra en la gráfica 4. El 52.9% del universo investigado considera que la humildad es un valor que se practica constantemente en las instituciones del destino. Esta característica se corresponde con la femineidad de las organizaciones, ya que las organizaciones pertenecientes a esta clasificación otorgan mayor atención a los valores, los sentimientos y las relaciones personales. Debe recordarse que este cuestionamiento hace referencia a la modestia, en el modo en que Hofstede (1984) la relaciona con personas que no tienen interés en hacer alarde de sus logros personales. Sin embargo, el reconocimiento, el estímulo y los incentivos, siguen siendo parte fundamental de las organizaciones.

La humildad se considera un valor social, ya que habla de la poca presunción de las personas con respecto a los logros obtenidos. De acuerdo con Hofstede (1984), este valor forma parte de las características femeninas, por el hecho de ser contrario a la agresividad que en su opinión representa el género masculino. Al mismo tiempo es importante recordar que cuando se habla de masculinidad o bien feminidad se atiende a las características enfocadas en la organización, siempre según Hofstede, y no en las cuestiones de género.

3.5 Subjetividad

La subjetividad se opone a la objetividad. Corresponde al sujeto estableciendo una oposición a lo externo, y a una cierta manera de sentir y pensar que es propia del mismo. Dicho en otras palabras, se refiere a la primacía de las percepciones particulares de los individuos sobre alguna situación. La gráfica 5 mide la subjetividad por parte de los integrantes de las empresas turísticas.

Gráfica 5. Subjetividad



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta (30/08/2016)

En la misma se puede apreciar que el 27.9% menciona que sí se tienen personas subjetivas dentro de las organizaciones, mientras que el 35.5% menciona que no es así. Estos resultados se corresponden con los del apartado 3.1, en donde la percepción que sobresale es la de tener colaboradores y tomadores de decisiones que se basan en la objetividad y en el pensamiento crítico.

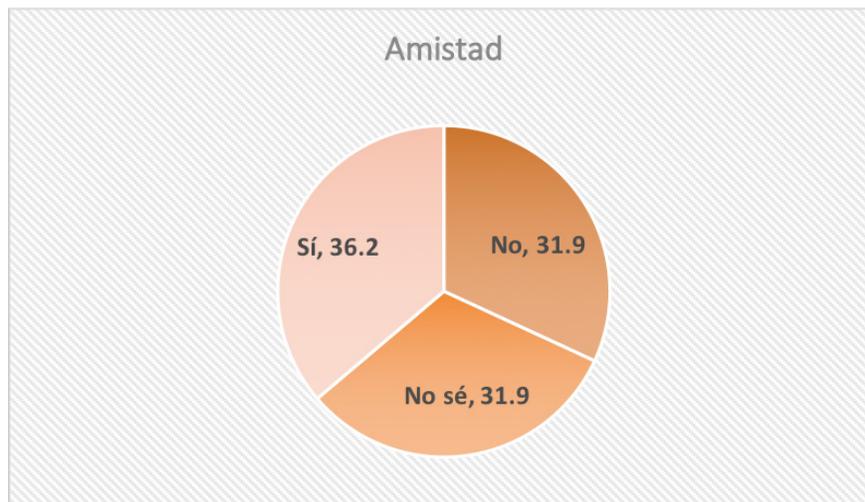
Según Hofstede los individuos subjetivos son aquellos que muestran mayor interés en guardar las apariencias y no generar conflicto, por ello sus

decisiones están tomadas en función de las personas y no de los hechos, lo cual constituye un rasgo femenino. Por ende, para esta clasificación, los resultados también se encuentran inclinados hacia el rasgo masculino.

3.6.- Amistad

La amistad es una relación afectiva que se puede establecer entre dos o más individuos, a la cual están asociados valores como la lealtad, la solidaridad, la incondicionalidad, el amor, la sinceridad, el compromiso, entre otros, y que se cultiva con el trato asiduo y el interés recíproco a lo largo del tiempo (Cucó, 1995). El mantener relaciones de amistad es un rasgo destacado de las organizaciones que Hofstede considera femeninas. De hecho esta característica representa uno de los pilares fundamentales de las mismas, pues con ella se evita la aparición de conflictos. Lo anterior se refleja en la gráfica 6.

Gráfica 6. Amistad



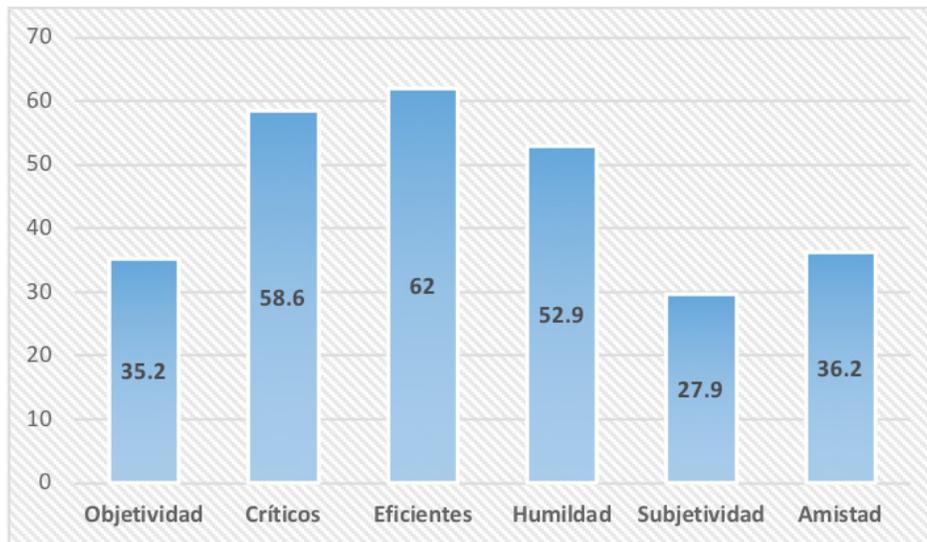
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (30/08/2016)

Para esta característica el 36.2% del universo afirma que efectivamente se dan relaciones de amistad dentro de las organizaciones para las que trabajan, lo cual constituye un rasgo considerado femenino por Hofstede. Sin embargo este rasgo debe ser matizado, al reparar en que tales relaciones de amistad no son capaces de influir en la toma de decisiones. Es importante recordar que anteriormente los sujetos encuestados dijeron que las personas de sus organizaciones son objetivas y críticas, lo que contrasta con esta característica; es decir, que sí se toman en consideración las relaciones de

amistad que se dan dentro de las organizaciones, pero éstas no son capaces de motivar la toma de decisiones.

Para un entendimiento más claro de las gráficas anteriores se muestra a continuación cada uno de los resultados obtenidos en las encuestas. En esta gráfica se identifica de manera clara cada una de las características correspondientes a los conceptos masculino vs femenino. Los dos resultados más altos corresponden a la eficiencia y el pensamiento crítico, dos rasgos considerados masculinos y que parecen dominar el panorama de la cultura organizacional de Bahías de Huatulco. El tercer lugar es ocupado por la humildad, con un porcentaje también relevante, que se acerca a los dos anteriores, lo cual muestra la existencia de esta característica femenina en dicha cultura organizacional. En cuarto lugar, y ya a una mayor distancia porcentual, aparece la amistad, otro rasgo considerado femenino pero que, como se acaba de explicar, apenas influye en la toma de decisiones. Los dos últimos elementos son la objetividad y la subjetividad, con mayor relevancia del primero, considerado masculino. Teniendo en cuenta estos resultados, se puede inferir que la cultura organizacional que se tiene en el destino se encuentra inclinada hacia lo que Hofstede denomina ‘masculinidad’. A pesar de esta inclinación general, las empresas también muestran la existencia de algunos elementos considerados femeninos.

Gráfica 7. Resumen de resultados



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

4.- REFLEXIONES FINALES

Hofstede (1984), en su investigación original, consideró a México un país con características masculinas, lo cual quiere decir que se pone énfasis en el materialismo y la competición. Las personas dentro de las organizaciones son críticas, porque basan sus decisiones en los hechos y al mismo tiempo tienden a expresar poco sus emociones. Para el caso de esta investigación, se considera que los resultados no fueron tan divergentes, pues las características más destacadas de la cultura organizacional de las empresas turísticas de Bahías de Huatulco pertenecen a la plataforma masculina.

La forma de trabajar de los colaboradores dentro de tales empresas tiende a la eficiencia; al mismo tiempo dichos colaboradores son objetivos, pues consideran que las decisiones son tomadas con base en los hechos. Por otro lado, los participantes en la investigación también han mostrado ser críticos, es decir, capaces de emitir juicios constructivos hacia los demás, con la finalidad de mejorar, y capaces de recibir críticas.

También se pudo identificar un lado femenino en las organizaciones, con la relevancia del rasgo 'humildad', con el cual los colaboradores de las empresas turísticas no tienen interés en hacer notar sus logros personales y se consideran personas con poca presunción. Aun así, los rasgos de feminidad aparecen en un grado generalmente menor.

Por ello, después de observar los datos de la encuesta, puede afirmarse que la cultura organizacional del sector turístico de Bahías de Huatulco posee características de las consideradas masculinas por Hofstede, ya que valora la eficiencia en cuestiones laborales y las personas que forman parte de las organizaciones de esta región son críticas y objetivas, dejando en segundo término las cuestiones de amistad y compadrazgo.

En este artículo se ha hecho referencia a las consideraciones de Hofstede acerca de la cultura organizacional, excluyendo voluntariamente cualquier comentario desde el punto de vista de la equidad de género, por tratarse de cuestiones muy diferentes. Sin embargo, ahondar en el tema desde dicho punto de vista sería también de gran interés y redundaría en una mayor comprensión de la cultura organizacional de Huatulco, que es, como se ha sugerido, un elemento estratégico para la competitividad de los destinos turísticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolaños, B.** (2002). *Argumentación científica y objetividad*. México: Universidad Autónoma de México.
- Cucó, J.** (1995). *La amistad, perspectiva antropológica*. España: Icaria.
- Díaz, C.** (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. Serie Gerencial. Ediciones Balcón: Cuba.
- Echeverría, D.** (2005). Cultura Organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa cubana. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 41(2), 23-49.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P.** (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hofstede, G.** (1984). *Culture's consequences. International Differences in work-related values*. Estados Unidos: SAGE.
- Hofstede, G.** (1991). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand oaks. California: Sage Publications.
- Hofstede, G.** (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> Consultado el 24 de abril de 2018.
- Montt, M. y Rehner, J.** (2012). Distancia cultural entre América Latina y Asia. Reflexiones sobre el uso y utilidad de dimensiones culturales. *Pensamiento y cultura*. 8(10), 80-115.
- Llano, C.** (2006). *Humildad y liderazgo: ¿necesita el empresario ser humilde?* México: Ediciones Ruz.
- Moya, M., Páez, D., Glick, P. Fernández, I.** (2002). Masculinidad-Feminidad y factores culturales. *Revista Española de motivación y emoción*. 3(13), 127-142.
- Páez, D., y Fernández, I.** (2016). Masculinidad-Feminidad como dimensión cultural y del autoconcepto. *Psicología Social, cultura y educación*. 8(12,) 3-35.
- Pérez, A.** (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*. 3(22) 56-64.
- Richard, P y Elder, L.** (2003). *La mini-guía para el pensamiento crítico conceptos y herramientas*. Estados Unidos: Fundación para el Pensamiento Crítico.
- Robbins, S.** (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, R.** (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 12(22), 67-92.
- SECTUR** (2013). *Agenda de competitividad turística de Bahías de Huatulco*. <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Huatulco.pdf> Consultado el 22 de Enero de 2018.

- Talledos, E.** (2012). *La transformación del espacio y los usos del agua en San Miguel del Puerto, Pochutla, Oaxaca.* (Tesis doctoral) Universidad Nacional Autónoma de México.
- Thevenet, M.** (2008). *Auditoria de la cultura empresarial.* España: Díaz de Santos.
- Vera, J.** y Rodríguez, K. (2009). La psicología social y el concepto de cultura. *En Psicología & sociedades.* 21(1), 100-107.
- Viladot, M.** (2012). *Comunicación y grupos sociales.* Barcelona, Universidad Oberta de Catalunya