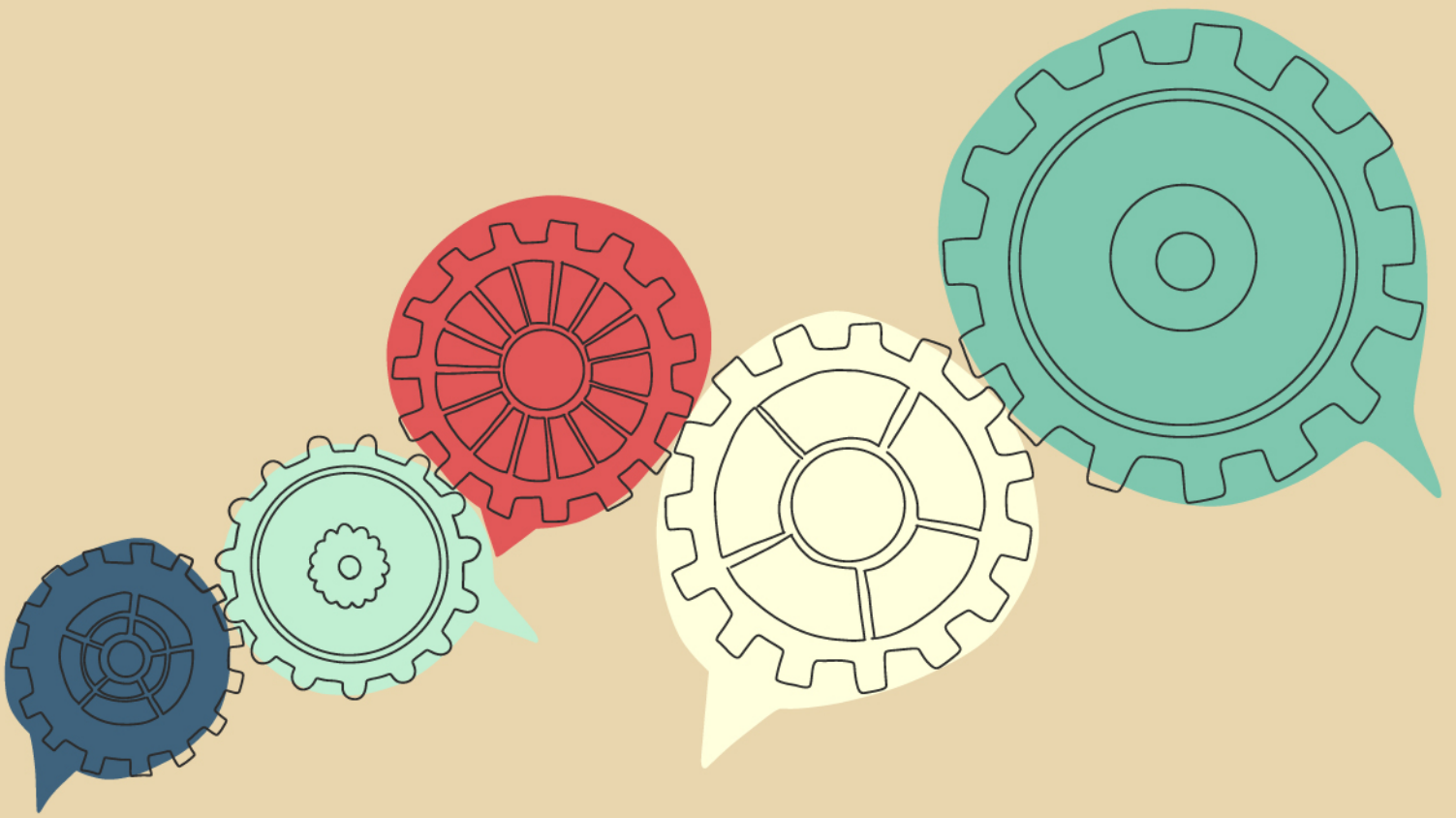


# ***La gestión del clima organizacional***

**Estudio del caso de una Empresa Hotelera**



---

**Autores Dr. Ricardo María Piñeyro Prins y Lic. Luis Aragón**  
**En colaboración con el equipo de cátedra**  
**Teoría y Comportamiento Organizacional - FSOC - UBA**

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Este libro puede copiarse y distribuirse por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras, no realice ninguna modificación de ellas y notifique a sus autores acerca del uso que vaya a darse.

Si querés recibir actualizaciones de este texto y más material sobre Gestión del Clima Organizacional, Liderazgo, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional y Diagnóstico Organizacional visitá y suscite al blog: <http://teoriaycomorgsociales.uba.ar/blog/>

Piñeyro Prins, Ricardo María

La gestión del clima organizacional : estudio del caso de una empresa hotelera / Ricardo María Piñeyro Prins ; Luis Alberto Aragón. - 1a edición para el alumno - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ricardo María Piñeyro Prins, 2018.

Libro digital, iBook

Archivo Digital: online

ISBN 978-987-778-168-7

1. Sociología. 2. Análisis Organizacional. 3. Recursos Humanos. I. Aragón, Luis Alberto II. Título CDD 658.3

ISBN 978-987-778-168-7



---

# ***La gestión del clima organizacional***

**Estudio del caso de una Empresa Hotelera <sup>1</sup>**

**Autores Dr. Ricardo María Piñeyro Prins y Lic. Luis Aragón**  
**En colaboración con el equipo de cátedra**  
**Teoría y Comportamiento Organizacional - FSOC - UBA**

**Diseño editorial y arte de tapa: DG Clara Severo**

.....

**1** El nombre del Hotel, que es parte de una cadena hotelera, se ha modificado a solicitud de los accionistas con el objeto de preservar la información relevada.

## | Agradecimientos |

A nuestras familias, amigos, profesionales y alumnos de la Carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

## | Autores |



### **RICARDO MARÍA PIÑEYRO PRINS**

---

• Es licenciado en Relaciones del Trabajo, Doctor en Sociología y Master en Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Argentina (UCA). También, es Analista organizacional egresado de la Escuela de Psicología Social de las Organizaciones (EPSO) y Certificate in Management Program de la Carroll School of Management de la Universidad de Boston, de Estados Unidos. Realizó un Programa de Directivos en Recursos Humanos en el IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral.

• Participó y condujo seminarios relacionados sobre temas de gestión del cambio en América Latina (Paraguay, Uruguay, Chile, Colombia, Brasil, Ecuador y Venezuela), Estados Unidos (Miami, Dallas, San

Francisco), Canadá (Toronto), Europa (España, Portugal e Italia) y Asia Pacífico (Hong Kong).

- En el ámbito docente, es profesor titular concursado de Teoría y comportamiento organizacional en la carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). También es profesor invitado del Centro de Ingeniería Para Empresas (CIPE) del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y profesor invitado en la Pontificia Universidad Católica de Chile en la cátedra Sociología en las organizaciones de Darío Rodríguez Mansilla. Fue director del programa Gestión de Personas en la sede de Buenos Aires de ESADE Business School. Además, es profesor titular de la Maestría de Recursos Humanos en la Universidad Blas Pascal, Córdoba.

- Es miembro activo de la American Society for Training & Development (ASTD), de la Northeast Human Resources Association (NEHRA) y de la Society for Human Resource Management (SHRM), en Estados Unidos.

- Fue vicepresidente de la Asociación de Recursos Humanos de la República Argentina (ADRHA) y miembro de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE). También integra la European Group for Organizational Studies (EGOS).

- Fue becado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Italia en el programa tripartito de Certificación de Competencias Laborales.

- Laboralmente, se desempeñó en el Grupo Techint, en Central Puerto y en Acindar Arcelor Mittal Group y como Gerente de Recursos Humanos en ENEL Argentina y Director General de Recursos Humanos en el Instituto de Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires. En la actualidad, se desempeña como investigador y docente de la Universidad de Buenos Aires.

- Publicó artículos en revistas con referato y en los diarios La Nación y Clarín. Realizó más de 30 investigaciones sobre temas de su especialidad en conjunto con universidades locales y del exterior.



## **LUIS ALBERTO ARAGÓN**

---

- Es licenciado en Relaciones del Trabajo por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Realizó estudios de posgrados, entre otros, de Conducción de Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica Argentina y de Gestión de las Personas en las Organizaciones en ESADE Business School.
- Es docente concursado en la Materia Teoría y Comportamiento Organizacional de la Carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Ha participado en cursos y congresos sobre temas organizacionales y recursos humanos. Es autor de los libros: Las organizaciones y los cambios necesarios para enfrentar el crítico panorama global – La importancia del factor humano frente a los cambios en el mundo organizacional; Casos de Gestión de Personal, y ha publicado diversos artículos en Internet y medios gráficos especializados.
- Laboralmente, desempeñó funciones profesionales en forma independiente, como así también en los ámbitos público y privado.
- Está casado y tiene dos hijos.

## | Colaboradores |



### **GERARDO ARIEL PANKIEWICZ**

Licenciado en Relaciones del Trabajo por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Diplomado en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad Austral Argentina.

Desde el año 2007 ejerce la docencia, en la actualidad como Jefe de Trabajos Prácticos de la materia Teoría y Comportamiento Organizacional de la Carrera Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

A partir del año 2002 se desempeñó laboralmente en diferentes áreas de Recursos Humanos, dentro del ámbito privado y público, en empresas nacionales y multinacionales, ocupando posiciones de Business Partner y liderando equipos de trabajo, con foco en gestión del cambio, relaciones gremiales y desarrollo organizacional.





## **GUADALUPE ESTRADA NARVAEZ**

---

Licenciada en Cs de la Comunicación (UBA - 2011), especializada en Políticas y Planificación de la Comunicación. Cuenta con una Especialización en Docencia Universitaria (UBA - 2012) y numerosos cursos de formación en las áreas de publicidad, marketing digital, redes sociales y desarrollo web. A lo largo de su experiencia profesional en el ambiente privado y público, ha logrado trabajar en las distintas áreas que conforman la Comunicación Organizacional brindando asesoramiento y consultoría integral en RRH - Prensa - Comunicación Interna y Externa - Nuevas Tecnologías - Publicidad - Marketing Digital y Redes Sociales.

Fue docente de la materia Comunicación Organizacional y Empresarial en la FSOC - UBA y Docente invitada por la Universidad de Palermo y la Universidad de Belgrano para el dictado de clases sobre Comunicación 2.0 y nuevas Tics en las organizaciones.

Actualmente se desempeña como docente en la UBA en la Materia Teoría y Comportamiento Organizacional de la Carrera de Relaciones de Trabajo y como docente en la Universidad de Belgrano en la Materia Comunicación Interna de la Carrera de Cs. de la Comunicación. Dirige la Agencia de Comunicación Integral Gen Labs.



## SEBASTIÁN EMILIO RICOY

---

Es Licenciado en Relaciones del Trabajo por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Laboralmente desempeñó funciones profesionales en el ámbito privado, tanto en empresas nacionales como en multinacionales y en los rubros de la salud privada, seguros e ingeniería & construcción. Ha participado en cursos y congresos sobre Recursos Humanos. Es docente en la materia Teoría y Comportamiento Organizacional de la Carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.



## **PAULA DANIELA FERNÁNDEZ LOPES**

---

Es Licenciada (Diploma de Honor) y Profesora de Enseñanza Secundaria, Normal y Especial en Sociología de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Maestranda en Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y Doctoranda en Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Argentina (UCA).

Fue becada a las Vocaciones Científicas por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) para desempeñar actividades académicas en el área de Estudios Culturales, del Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG), correspondiente a la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Actualmente, se desempeña en la misma institución como Auxiliar de Investigación, en el campo de la cultura y el estudio de juventudes.

También ha participado laboralmente en Organizaciones No Gubernamentales, y al momento desarrolla actividades como Analista en Organizaciones Gubernamentales de Ciencia y Tecnología.

# | Índice |

## **Autores**

## **Prólogo**

- 15 · **Capítulo 1** | Cultura organizacional
- 31 · **Capítulo 2** | Clima organizacional
- 47 · **Capítulo 3** | Comunicación interna
- 61 · **Capítulo 4** | Liderazgo
- 75 · **Capítulo 5** | Satisfacción laboral y satisfacción del cliente
- 96 · **Capítulo 6** | Estudio de caso: un análisis del Hotel Residente de la Ciudad de Buenos Aires
- 106 · **Capítulo 7** | La investigación
- 122 · **Capítulo 8** | Interpretación y análisis de los resultados
- 138 · **Capítulo 9** | Conclusiones
- 143 · **Bibliografía**

## | Prólogo |

Hace unas décadas los cambios organizacionales eran más lentos, los mercados estaban concentrados en solo pocos países y la estabilidad era la regla, más que la excepción.

En la actualidad este escenario es totalmente distinto. Hoy nos encontramos insertos en un mundo denominado VICA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad).

**Volatilidad:** se producen cambios en el contexto actual antes de lo esperado.

**Incertidumbre:** no se encuentra certeza acerca de lo que puede suceder.

**Complejidad:** lo que sucede tiene varios factores a considerar.

**Ambigüedad:** lo que sucede puede interpretarse más de una manera.

En este contexto las organizaciones sufren importantísimos impactos, siendo necesario gestionarlos teniendo variables que tengan en cuenta este ambiente.

En este trabajo de investigación encontrarán un estudio realizado a una empresa hotelera Argentina de origen familiar. El mismo ha sido desarrollado a pedido del accionista principal de esta organización, quién necesitaba comprender cómo era el Clima Laboral de su Hotel e intentar comprender cómo el mismo impacta en el crecimiento y bienestar de su negocio.

El estudio ha sido focalizado en analizar el Clima Laboral, con el objeto de afrontar los cambios que están sucediendo en el mundo tan complejo.

Los diferentes modelos organizacionales asumen que la unidad de análisis es el individuo y sus componentes, como los valores, la estructura corporal y las percepciones, entre otros factores. Esto nos llevó a aplicar una metodología de investigación, que nos permite conectar la cultura, liderazgo y motivación -entre otras dimensiones- a las condiciones en el ámbito del trabajo, con lo que se conoce con el nombre genérico de modelos de Clima Laboral.

Durante todo el trabajo de investigación, nos hemos apoyado en diferentes autores, investigadores y marcos conceptuales que han enriquecido nuestro trabajo final. Uno de ellos ha sido Karl E. Weik, quien enfatiza el proceso de construcción de sentido, dinamizando la idea de clima. La idea central de este autor es que los individuos y los grupos construyen interpretaciones de los eventos a través de la búsqueda y significación de señales y eventos.

Este proceso es clave en el proceso de identidad y se realiza a través de la contrastación del grado de plausibilidad de la interpretación respecto de los sentidos comunes que utiliza el grupo e individuo.

A lo largo de nueve capítulos, esta obra compila temas sobre: Cultura organizacional, Clima organizacional, Comunicación interna, Liderazgo, Satisfacción laboral y Satisfacción del cliente, Investigación, Interpretación, Análisis y Conclusiones del Caso, que le permitirán al lector de este Ebook; reflexionar y mejorar la gestión del Clima Laboral en sus propias organizaciones.

Esta obra les permitirá a los líderes organizacionales, gestionar lugares de trabajo innovadores, creativos y trabajos de naturaleza colectiva que mejoren nuestros ámbitos laborales.

*Dr. Ricardo M Piñeyro Prins*

# Capítulo 1

## | Cultura organizacional |

A la hora de pensar una organización, en cuáles son sus características más relevantes, cómo está constituida su historia y su identidad, surgen diversos interrogantes que por lo general llevan a una pregunta: ¿es posible conceptualizar cuál es la esencia de una organización? Si se considera por un segundo la cantidad de factores en juego —solo por mencionar algunos: colaboradores, mandos medios, clientes, visión, misión y valores y sector de la economía, etc.—, rápidamente puede entenderse que la complejidad de las organizaciones no puede abordarse ni entenderse sin un análisis profundo.

En el estudio que se presenta a lo largo de estas páginas, se analizará cómo perciben el clima organizacional los colaboradores de una cadena de un hotel, perteneciente a una cadena hotelera, situados en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, en el año 2012 y cómo eso impacta en el negocio, y por ende en los

clientes internos y externos. Para ello, uno de los desafíos será comprender el impacto que puede generar el clima tanto en el bienestar y en el desempeño de los empleados, como en la satisfacción de los clientes respecto del servicio brindado por esta cadena.

Sin embargo, cabe aclarar que para abordar el clima organizacional del objeto de estudio, es necesario, antes, delinear las características principales de la cultura organizacional que intervienen en la constitución de dicho clima. ¿Qué se quiere decir con esto?

El buen desempeño de los colaboradores de los hoteles en general se evidencia en la satisfacción de los huéspedes con relación al grado de satisfacción durante su estadía. No obstante esto, ese desempeño depende en gran medida de la percepción de un clima organizacional favorable, lo que está determinado principalmente por los atributos de la cultura organizacional. Para ahondar en este concepto, se verá su significación desde que se originó hasta el lugar destacado que ocupa actualmente.

El término *cultura organizacional o corporativa*, que surgió por primera vez en Inglaterra en la década de 1960 asociada al concepto de “clima”, comenzó a tener relevancia a partir de los aportes de la obra de Deal y Kennedy en *Cultura Corporativa* (1982) <sup>2</sup>, y del libro *En busca de la excelencia* de Peter y Waterman <sup>3</sup>.

Con el paso del tiempo, otros autores han definido a la cultura de diversas maneras. Para Robbins (2004:41), se trata de “*un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra*” <sup>4</sup>. Hofstede (1999:62), en tanto, la piensa “*como la programación mental que distingue a los miembros de una organización de los de otra*” <sup>5</sup>, y Schein (1988:25) habla de un “*conjunto de creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización y que definen su visión y la de su entorno*” <sup>6</sup>.

.....

**2 Deal, T.A., y Kennedy, A.** (1985). *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México.

**3 Peters T.J y Waterman, R. H.** (1982). *In Search of Excellence*. Nueva York : Harper & Row.

**4 Robbins, S.** (2004): *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

**5 Hofstede, G.** (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

**6 Schein, E.H.** (1988); “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes.



Este último autor, en particular lo que plantea es que lo que da forma a la cultura organizacional son las respuestas aprendidas con el tiempo y que se dan de manera repetida frente a los problemas de subsistencia en el medio externo y de integración en el medio interno (Schein, 1988:53).

Si se toman por un momento las expresiones del management del hotel a analizar, se destaca la importancia que tiene el cliente para la organización correspondiente a una determinada cadena hotelera: *“Las necesidades y expectativas de los clientes son los criterios que guían estos hoteles en el diseño de los estándares de sus productos y de sus servicios”*.

Esta idea, que podría ser bien representativa de los valores de la organización, refleja un problema que han encarado algunos autores, como por ejemplo Smircich (1983:58): ¿La cultura es algo que la organización va adquiriendo o es parte de lo que constituye esencialmente a la organización?

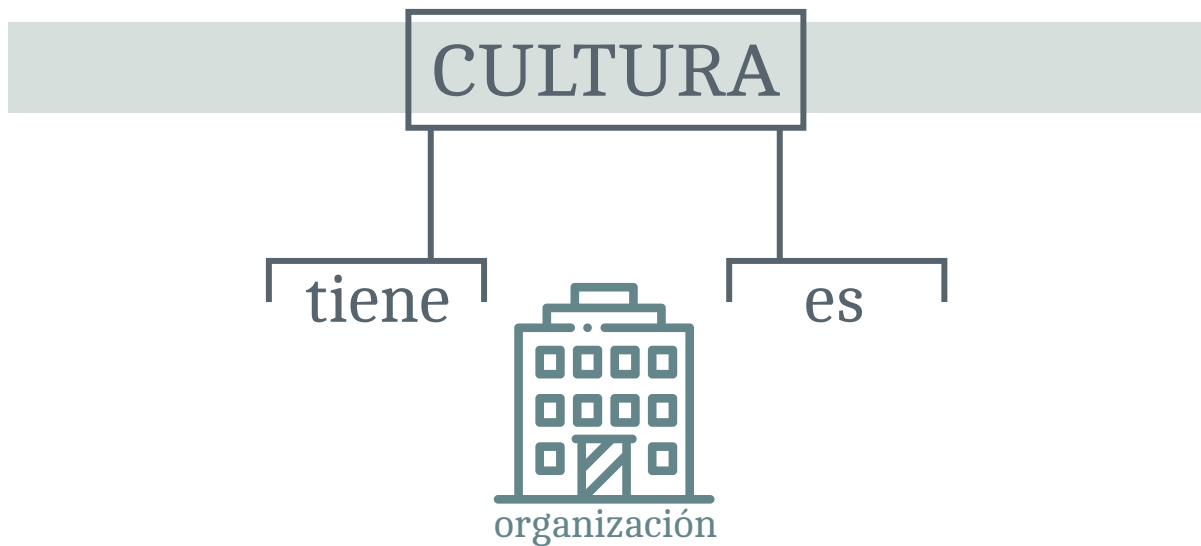
Smircich (1983) distingue dos enfoques en los estudios sobre cultura organizacional. En el primero de ellos, analítico y vinculado a la preocupación por el cambio, sus exponentes consideran que la cultura es algo que la organización *tiene*. De esta manera, la cultura es una variable independiente y externa de la organización. Los sistemas culturales que influyen en sus miembros están determinados por múltiples elementos como la familia, la educación, la sociedad. Por eso, las organizaciones aparecen como meras expresiones de dichos sistemas culturales.

En el segundo enfoque se considera a la cultura como algo que la organización *es*. Es decir, como la variable que constituye a la organización. Smircich sostiene que las organizaciones pueden ser vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios pero que, a su vez, también pueden producir cultura. Son parte de un contexto social y cultural más amplio. Así, en este caso, la cultura expresa valores, normas y creencias que son compartidas por los miembros de la organización y que se manifiestan mediante símbolos y mitos, rituales y leyendas; es decir, como historias con un lenguaje compartido <sup>7</sup>.

.....

<sup>7</sup> **Smircich, L.** (1983). *Physical Settings and Organization Development*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Gráfico 1



*fuelle: elaboración propia.*

En sintonía con esta perspectiva, Schein (1988:84) establece tres niveles de la cultura organizacional: las *Producciones*, los *Valores* y las *Presunciones subyacentes básicas*.

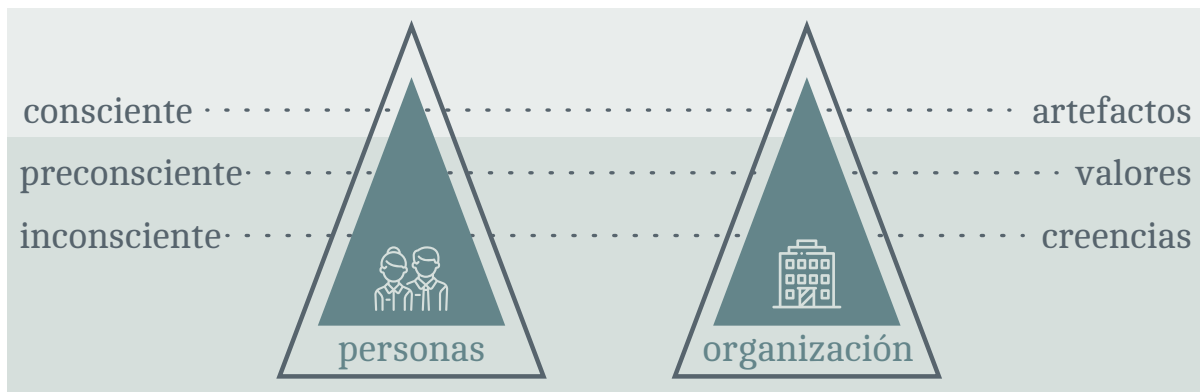
Para Schein, las producciones son el punto más visible de la cultura. Se trata de un nivel que hace referencia al espacio físico (la distribución de las oficinas o el uso de los espacios libres, por ejemplo), la tecnología y los comportamientos manifiestos. Es decir, los artefactos, medios instrumentales y aquellos elementos que son más tangibles y que expresan cómo es la organización.

En el nivel de los valores, mientras tanto, se da un proceso de transformación cognitiva en el que las ideas transmitidas por los líderes de la organización son puestos a prueba frente a una situación problemática. Esta dinámica lleva a que esos valores sean poco a poco incorporados por otros miembros de manera colectiva. Con el transcurso del tiempo, se van convirtiendo en creencias y éstas en presunciones. Este proceso se da con un alto grado de conciencia, debido a que los valores establecen en buena medida cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Sirven como la guía de comportamiento en que apoyarse a la hora de tomar decisiones.

El último nivel, el de las presunciones subyacentes básicas, hace referencia a que cuando frente a un determinado problema se encuentra una solución que resulta

eficaz de manera repetida, los presentimientos y las creencias sobre esa solución comienzan a dar lugar a una forma *natural* de actuar. Así, las presunciones básicas, que condicionan las percepciones y las interpretaciones de los miembros de la organización, implican un estado *natural* de las cosas.

### parte visible



### parte oculta

*fuentes: Edgar Schein*

Aunque se trata de conductas que se repiten y que son comunes a la vida cotidiana de una organización, la única manera de acceder a estas presunciones básicas es a través de la observación. Las justificaciones de esas conductas no están escritas en ninguna parte y muy pocas veces son verbalizadas. Pero es en torno a ellas cómo se van formando los paradigmas de la cultura.

Como aclaración, resta decir que las presunciones básicas se diferencian de las orientaciones de valor dominantes (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961)<sup>8</sup>, que se refieren a la solución preferida entre varias alternativas básicas. Mientras que los miembros de una organización pueden decidir y actuar de acuerdo a su determinación dentro de un abanico de alternativas posibles, conocidas por todos, las presunciones básicas llegan a ser tan admitidas y *naturalizadas* que se encuentran fuertemente arraigadas en el grupo y son muy pocas las variaciones que pueden concebirse en una cultura organizacional. No hay una elección entre alternativas, sino un accionar que no se piensa.

.....

**8 Kluckhohn, F. R y Strodtbeck, F. L** (1961). Variations in Value Orientations. Nueva York : Harper & Row.

Como se viene señalando, entonces, la cultura organizacional repercute en la conducta. Esto obliga a preguntarse si por ende implica un peso para la organización. Para sortear esta cuestión, es preciso ver las distintas funciones de la cultura.

## | Funciones de la cultura organizacional |

Con más de veinte años en el mercado hotelero, el Hotel que se analiza tiene como meta principal la búsqueda del reconocimiento nacional e internacional como “*servicio de alojamiento de lujo y excelencia de Buenos Aires*”. Esta visión, junto con otros valores y compromisos, es un rasgo que marca de alguna manera la esencia de la organización.

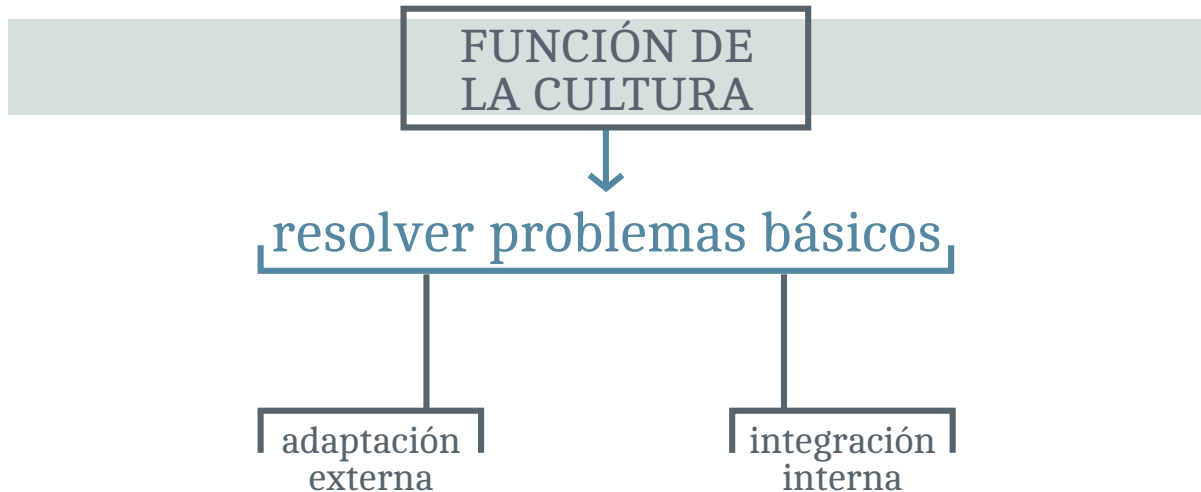
En este sentido, la cultura juega un rol que define límites y marca diferencias entre una organización y las demás. Confiere a la propia organización un sentido de identidad. Al mismo tiempo, la cultura genera un compromiso con algo colectivo que excede el nivel del interés personal de un individuo. Así, tiene un rol de contención que mantiene unida a la organización y refuerza la estabilidad del sistema social ofreciendo estándares de acción para los colaboradores. En otras palabras, la cultura sirve como un mecanismo de control que guía y da forma a las actitudes y a la conducta de las personas que la conforman.

Cuando se dice que la cultura es algo intangible es justamente porque es algo que está implícito; los miembros de una organización lo dan por sentado. Por otra parte, ese conjunto de supuestos y sobreentendidos que implican las reglas de juego marcan la cotidianidad de un lugar de trabajo.

Sin embargo, al no ser explícitas esas reglas, las conductas no son previsibles. Cada nuevo colaborador, por ejemplo, hasta tanto no haya aprendido las normas, no será aceptado del todo como miembro de la organización. La alta gerencia tampoco puede infringir las normas sin recibir la reprobación general de los empleados. Por ello, la aceptación de las normas es la base primordial para los reconocimientos y la movilidad ascendente en cualquier empresa.

En términos de Schein (1988:21), la función de la cultura organizacional es resolver problemas básicos de adaptación externa y de integración interna <sup>9</sup>. Para cada tipo de problemas, este autor detalla distintas funciones:

Gráfico 3



*fuente: adaptación de Edgar Schein*

### Problemas de adaptación externa

#### 1• Misión central y funciones manifiestas latentes:

Cuando surge una organización nueva, el primer problema que enfrentan sus miembros es el de la supervivencia. Esa urgencia vital es lo que da origen a la misión central de la empresa. A título de ejemplo, si este Hotel define su misión central en función de su supervivencia económica y de su crecimiento en base a la prestación de un servicio, también podría ser, por caso, la elaboración y la venta de un producto. De esta manera, puede afirmarse que la misión central es una suerte de respuesta a cómo sobrevivir en un entorno determinado. En palabras de Schein, “*toda organización debe definir y cumplir su misión central o de lo contrario no sobrevivirá*” <sup>10</sup> (1989:60). Pero además, la misión suele esconder un sentido más profundo que se acerca a la razón de ser un colectivo, algo que define su identidad.

#### 2 Metas operacionales derivadas de la misión:

Si bien en una organización la misión central se puede comprender por todos los miembros, aparece la cuestión de cómo materializarla. Las metas operacionales,

.....

**9** Schein, E.H. (1988); op cit.

**10** *Ibid.*

que están vinculadas con la elaboración de objetivos operativos para alcanzar la misión central, implican el pasaje de lo abstracto y lo general a lo concreto. Como sostiene Schein, los miembros del grupo deben compartir un mismo concepto sobre las metas. Para ello deben tener en cuenta los costos, el diseño, la fabricación del producto o la prestación de un servicio, utilizando como mecanismo de transformación un lenguaje común y unas presunciones compartidas.

### 3 Consenso en los medios:

En el modo de diseñar, financiar o vender un producto y/o servicio pueden verse los medios utilizados para alcanzar las metas que deben ser acordadas por todos los miembros. Eso incluye el diseño de las tareas, la división del trabajo, la arquitectura organizativa, los sistemas de reconocimientos o recompensas, los procedimientos de trabajo, los sistemas de comunicación. Todas estas habilidades, estructuras y procesos son los elementos con los que la empresa busca cumplir sus metas. Esos medios *“constituirán una parte importante de la cultura cuando el grupo o la empresa posean un largo pasado”* (Schein, 1988: 56) <sup>11</sup>

### 4 Criterios para medir los resultados:

Cuando los resultados obtenidos en una organización no son los esperados, sus miembros deben ser evaluados para ver si es necesario tomar medidas que corrijan el trabajo. Pero para que ello sea posible, tiene que existir un acuerdo sobre la manera en que se evalúa el rendimiento y el cumplimiento de objetivos. Si los miembros no poseen un criterio compartido, las medidas correctoras no podrán realizarse adecuadamente.

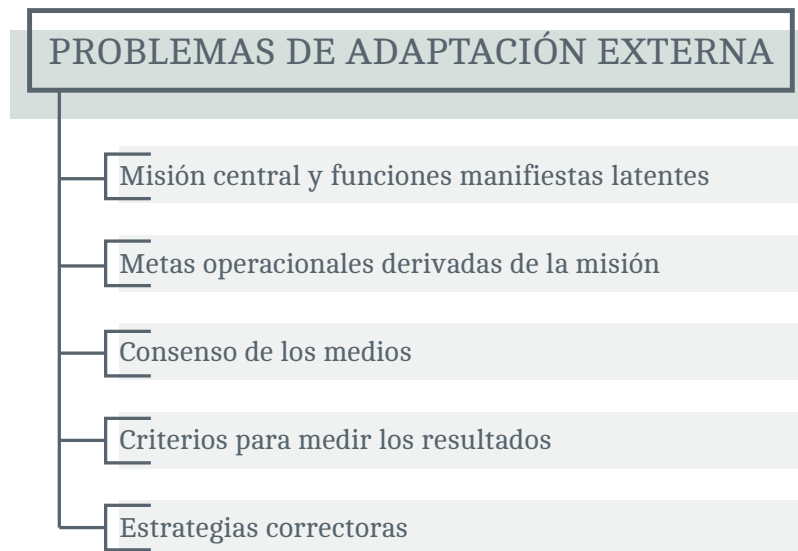
### 5 Estrategias correctoras:

Schein afirma que las reacciones a las crisis ofrecen oportunidades para la formación de una cultura al tiempo que revelan aspectos de las culturas ya constituidas. Desde su punto de vista, este ámbito de adaptación empresarial es uno de los que más y mejor habría que analizar, comprender y, de ser posible, gobernar. Es decir, estas estrategias refieren al qué y al cómo realizar los cambios cuando la organización así lo requiere. En resumen, durante las crisis que atraviesa una organización se visibilizan aspectos de la cultura ya constituida y se ofrecen oportunidades para su reformulación o la formación de una nueva.

.....

**11** Schein, E.H. (1988); op cit.

Gráfico 4



fuelle: adaptación de Edgar Schein

## Problemas de integración interna

### 1 Lenguaje común:

Los miembros de una organización deben compartir el sentido de las categorías que les permiten organizar la percepción y el pensamiento. De esa forma, pueden distinguir lo importante de lo que no lo es, reducir la incertidumbre y lograr acciones coordinadas. Estos elementos son la base de la comunicación que, en cualquier empresa, es esencial si se quieren evitar inconsistencias en el sistema de significados compartido. En términos de Schein (1988:29), *“si distintos miembros del grupo hacen uso de diferentes sistemas de categorías, no sólo no podrán estar de acuerdo en lo que se debe hacer, sino que ni tan siquiera coincidirán en su definición de lo que es real, de lo que constituye un hecho, de lo que sea falso o verdadero, de lo que sea importante, de lo que necesita ser atendido”*<sup>12</sup>.

### 2 Criterios para la inclusión:

En cualquier organización existen criterios de selección para determinar quiénes pueden ser incluidos y de qué manera. El problema de cómo se los recibe está estrechamente relacionado en cómo se valora a los antiguos miembros. El consenso sobre los criterios para la integración es, en todo caso, un medio válido para determinar la existencia de una unidad cultural en el grupo.

.....

12 Schein, E.H. (1988); op cit.

### 3 Criterios para delimitar la influencia y el poder:

Dice Schein (1988) la cultura reviste de ‘civilización’ las raíces biológicas que alberga la conducta humana. <sup>13</sup> Siguiendo esta idea, lo que la organización requiere es establecer un proceso de estratificación de la influencia y de la autoridad para sostenerse en el tiempo. Para eso, establece un orden jerárquico que busca someter los impulsos agresivos de la naturaleza humana y gobernar y controlar a los demás y a su entorno, así como también satisfacer las necesidades de sus miembros. Este punto tiene que ver con el modo en que se reparte la influencia, el poder y la autoridad, y supone la creación de normas para controlar los impulsos de agresión propios de la naturaleza humana y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo.

### 4 Relación entre iguales:

Los conflictos interpersonales entre pares, por supuesto inevitables dentro de cualquier grupo, son producto de la necesidad de hacer frente a los sentimientos de afecto, amor y sexualidad. Las características de los vínculos de los miembros de una organización, con las autoridades y entre iguales, están determinadas en parte por el modo de relación del individuo con sus padres y hermanos. Las culturas desarrollan roles sexuales claros, sistemas de parentesco y reglas afectivas que cumplen con la función de estabilizar las relaciones interpersonales y afianzan los mecanismos de reproducción para asegurar la supervivencia de la sociedad. En una empresa familiar, por ejemplo, las relaciones se pueden evidenciar en la preocupación de los fundadores por asegurar la continuidad sucesoria dentro de la familia, por lo que los modos de relación se verán reflejados en esa cuestión. Pero más allá de las cosas que escapan al poder de influencia de la organización, esta debe establecer ciertas reglas sobre cómo orientar la confianza y la intimidad según sus metas.

### 5 Reconocimientos y retribuciones:

Para el funcionamiento de una organización es necesario establecer un sistema de sanciones para el cumplimiento de las normas, así como también establecer reconocimientos y un modo de administrarlos. Las recompensas no implican únicamente una remuneración económica sino que pueden reflejar también un valor social adquirido como el reconocimiento de los superiores u oportunidades

.....  
**13** *Ibid.*

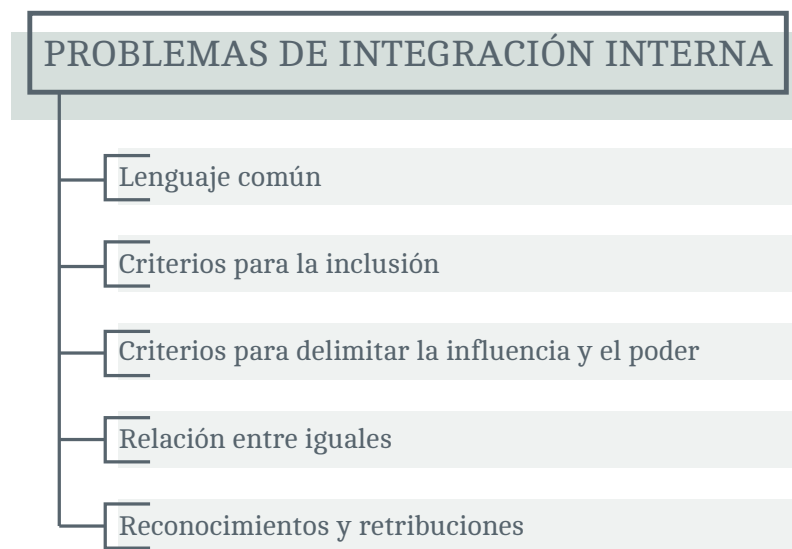


de crecimiento. Para que eso sea posible, es imprescindible que los miembros de la organización conozcan las normas de este sistema.

## 6 Ideología:

Se puede decir que la ideología se conforma en torno a sucesos históricos que atraviesan a la organización. Los mitos y las leyendas sobre su fundación, las épocas de crisis, los líderes o los logros, explican cómo fue posible controlar y superar innumerable cantidad de situaciones. Siguiendo a Schein (1989:74), puede decirse que la ideología se concibe como *“una serie de valores comprensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y en el entorno, especialmente en ámbitos de difícil explicación y gobierno”*<sup>14</sup>.

Gráfico 5



*fente: adaptación de Edgar Schein*

## | Identidad, integración y las manifestaciones de la cultura |

Además de resolver problemas, otra función de la cultura organizacional es la de reducir la ansiedad que puede provocar cualquier situación nueva e inesperada en los miembros de un grupo. De esa manera, la cultura logra proveer estabilidad y tranquilidad a sus miembros.

.....

**14** Schein, E.H. (1988); op cit.

No obstante, esta función es justamente uno de los motivos por los que aparecen resistencias al cambio de aspectos de la cultura, aun cuando dichos cambios puedan generar mejoras en la organización.

En línea con esto, Robbins (2004) plantea que si bien la cultura proporciona una identidad común y promueve un compromiso colectivo que redundaría en la estabilidad del sistema social, al mismo tiempo define los límites de la organización; diferenciándola de otras y reflejando la ideología de sus miembros. Por otra parte, también actúa como mecanismo de control de la organización, proporcionando estándares comunes que orientan actitudes y conductas <sup>15</sup>.

Martins y Terblanche (2003) destacan el potencial integrador y coordinador de la cultura, definiéndola como una herramienta de socialización de los nuevos miembros que establece límites organizacionales, proporciona identidad y promueve el compromiso hacia la organización, a la vez que coordina las conductas, proporcionando valores y creencias compartidos por todos <sup>16</sup>.

Ahora bien, muchos de esos valores, creencias y conductas se manifiestan de diversas formas y son representativos de la cultura. Pensando en esto, Hofstede (1999) propone cuatro términos para describir las manifestaciones de la cultura que si bien tienen un sentido amplio, se aplican perfectamente a la cultura organizacional. Ellos corresponden a *símbolos*, *héroes*, *rituales* y *valores*, siendo los primeros la capa más superficial de las manifestaciones, los últimos la capa más profunda y los otros dos las capas intermedias <sup>17</sup>.

A continuación, el análisis de cada uno por separado:

| **Símbolos:** Corresponden a palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado específico que es reconocido solamente por quienes son parte de una cultura.

| **Héroes:** Se trata de referentes, personas vivas o muertas, reales o imaginarias, que son muy valoradas en una cultura y que son tomados como modelos a seguir.  
.....

**15** Robbins (2004); op cit.

**16** Martins, E.C.; Terblanche F. (2003): "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation», *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, n° 1.

**17** Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

| **Rituales:** Hablamos en este caso de actividades colectivas consideradas socialmente esenciales dentro de una cultura, más allá de no tener una utilidad técnica.

| **Valores:** Representan tendencias amplias en la elección de ciertos estados de las cosas. Los individuos determinan sus preferencias. Siguiendo a Hofstede (1999), los valores pueden referir a sentimientos tanto positivos como negativos y se adquieren en la infancia de manera implícita. Por esta razón, no pueden observarse de manera directa y solo se pueden inferir a partir de las conductas y prácticas. Los tres primeros términos descritos, los símbolos, los héroes y los rituales, por el contrario, son el eslabón más visible de la cultura para un observador externo; si bien es cierto que su significado es invisible ya que depende de la interpretación que hagan los miembros del grupo.

## | Mecanismos de transmisión de la cultura organizacional |

Un actor fundamental en la cultura organizacional es el líder, concepto que será analizado en detalle más adelante. Retomando a Schein (1988:36), podemos afirmar que su función es la de instalar y transmitir la cultura mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje a los miembros de la organización.

Como se verá, esta figura es de suma importancia para poder responder a la pregunta esencial de cómo perdura la cultura. Su personalidad y sus experiencias culturales definen la forma de poner en práctica las ideas. Los colaboradores, mientras tanto, son los que le adjudican poder al punto de apoyar muchas veces los mensajes que reciben de su líder, incluso si dichos mensajes son incongruentes y contradictorios.

De todas formas, más allá de la influencia que esos personajes destacados tienen y el trabajo inconsciente de los colaboradores que internalizan el mensaje, ¿cómo es que se preserva y se sostiene la cultura a lo largo del tiempo?

Schein (1988:44) afirma que se pueden encontrar diversos mecanismos de transmisión de la cultura, ya sean intencionales o involuntarios, conscientes o incons-

cientes. Para su estudio, el autor los divide en mecanismos *primarios* y *secundarios* de transmisión.

### Mecanismos primarios de transmisión

#### **1 Aquello que los líderes atienden, miden y controlan:**

Todo lo que es tratado de modo sistemático, todo reconocimiento, así como las observaciones e interrogaciones respecto a un tema, se constituye en medios que los líderes utilizan para transmitir sus pensamientos y preocupaciones.

#### **2 Reacciones de los líderes ante situaciones críticas:**

Cuando una organización atraviesa una crisis, se ponen en evidencia las presunciones culturales subyacentes y se crean nuevas normas y métodos de trabajo. Estas situaciones, que pueden surgir de los problemas de supervivencia externa o de integración interna, dan lugar al líder para que se vuelva un elemento fundamental en tanto transmisor de la cultura de la organización.

#### **3 Planificación de las funciones y la enseñanza:**

En los procesos de inducción de los nuevos integrantes de la organización, los líderes establecen un determinado proceso de enseñanza de la cultura con ciertas características. Por ejemplo, a los nuevos miembros en algunas organizaciones se les muestra un video sobre la historia de la empresa, su filosofía, su visión o su misión. La forma que se elige para este momento es significativa pero lo importante es que más allá de los mensajes implícitos de transmisión de la cultura, los miembros reciben información también a través de los canales informales, vías válidas para la enseñanza y el aprendizaje.

#### **4 Reconocimientos y jerarquías:**

Tal vez el canal más directo y, no por eso el más evidente, a través del cual los líderes transmiten los valores y presunciones de la empresa.

#### **5 Selección, promoción y jubilación:**

Similares al mecanismo anterior, los criterios para la selección de los posibles miembros a integrar un equipo de trabajo, para la promoción de un empleado o incluso para jubilarlo, se encuentran entre los mecanismos más implícitos para la transmisión de la cultura. Justamente por ello, son una fuente de conflicto importante.

## Mecanismos secundarios de transmisión:

### **1 Estructura formal de la organización:**

Este mecanismo está referido a la división de tareas, el estilo de mando, los tipos de autoridad, los canales de comunicación como aspectos de la cultura. Todos estos se sustentan, en gran parte, en los supuestos y actitudes de los líderes más que en un análisis real y objetivo de la situación.

### **2 Sistemas y procedimientos:**

Respecto a este mecanismo, Schein (1988:55) se enfoca en todas las tareas que deben realizarse con regularidad, como las rutinas diarias, los informes anuales, la elaboración de presupuestos, entre tantos otros. Estos elementos, claros y evidentes, constituyen la parte más visible de las organizaciones y son los mecanismos mediante los cuales el líder refuerza las presunciones, creando sistemas y procedimientos, y estableciendo las prioridades a las que los subordinados deben prestar atención.

### **3 Diseño del espacio físico:**

El entorno físico también refleja las presunciones del líder, en caso de que sea él quien lo organiza. Espacios comunes, sector de esparcimiento, mesas redondas, cualquier diseño edilicio que se imponga refleja en algún punto la importancia que se le da en la organización a la comunicación informal y a las relaciones interpersonales. Si el diseño implica oficinas delimitadas para los directivos y diferenciadas del resto de los empleados y no existen espacio comunes, la importancia parecerá estar centrada entonces en el orden jerárquico de la organización.

### **4 Relatos y leyendas:**

Mitos acerca de eventos y personas importantes: Un mecanismo vinculado al desarrollo de una historia que refuerza las presunciones culturales (Wilkins, 1983) <sup>18</sup>. El líder puede enfatizar por medio de los mitos y las leyendas los mensajes que quiere transmitir a sus subordinados. En este sentido, Schein (1988:74) destaca  
.....

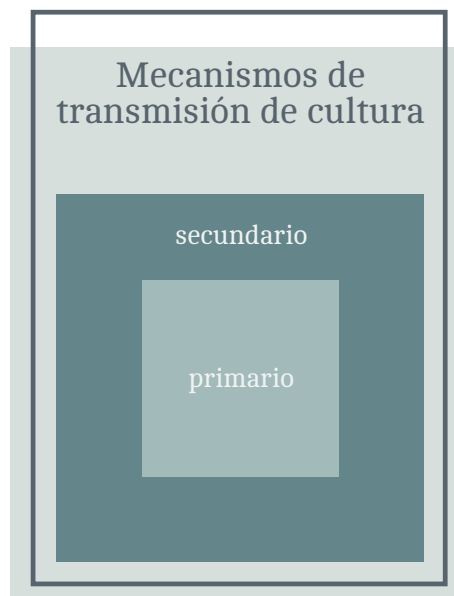
**18 Wilkins, A.L.; Patterson, K.J.** (1983): "You can't get there from here: what will make culture-change projects fail". En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (Eds.): *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California.

que los supuestos culturales siempre se manifiestan en primer lugar a través de lo que demuestran los líderes <sup>19</sup>. Lo que está escrito o inferido por diseños y procedimientos viene después.

### 5 Declaraciones formales acerca de la filosofía e ideología:

Por último, este mecanismo se refiere a los aspectos de la ideología y filosofía que adquieren carácter público. Se trata de una manifestación explícita de los valores y presunciones básicas que todos los miembros de la organización deben tener en cuenta. No son muy útiles para definir la cultura debido a que muestran apenas un fragmento de ella. De hecho, es el líder el que elige lo que considera conveniente a declarar formalmente.

Gráfico 6



*fuelle: elaboración propia*

Tanto los mecanismos primarios como los secundarios que se han mencionado deben ser congruentes entre sí para conformar la ideología organizacional y formalizar lo aprendido de las experiencias críticas e informales.

Hasta aquí se han desarrollado algunos de los conceptos más relevantes que componen la cultura organizacional. Esos elementos son los que se deberán tener en cuenta al entrar en detalle en el objeto de la investigación para comprender la constitución del clima organizacional que los clientes internos perciben del Hotel.

.....  
**19** Schein, E.H. (1988); op cit.

## Capítulo 2

### | Clima organizacional |

A lo largo de este segundo capítulo se verá que a través del estudio del clima organizacional es posible comprender cómo se transmiten los valores y políticas que constituyen a una determinada organización. Cuando llegue el momento de analizar específicamente el caso de la cadena hotelera, el estudio de esta variable permitirá analizar cómo el *holding* se gestiona a sus miembros y cómo recibe a sus clientes.

Como se sugirió en el capítulo anterior, la percepción del clima organizacional refleja la cultura de una empresa e incide en el desempeño y satisfacción del personal, que a su vez más tarde se harán visibles en la satisfacción de los clientes y sus opiniones respecto del servicio brindado por la organización.

Dado entonces a que el vínculo entre cultura y clima organizacional es muy estrecho, se vuelve necesario explicitar en qué se relacionan y en qué se diferencian. En este sentido, las miradas de los autores muchas veces pueden generar confusión: mientras que para Pumpin (1988:23) la cultura organizacional determina

el clima que se vive en ella <sup>20</sup>, para Poole (1985:68) el clima refleja la cultura organizacional<sup>21</sup>. En la misma línea, Gordon (en Gan y Berbel, 2004:52) sostiene que la cultura “*supone un constructo de mayor profundidad y alcance que el clima, siendo este una manifestación significativa de aquella*” <sup>22</sup>.

Siguiendo a Gordon podemos afirmar que la cultura y el clima están relacionados al punto de que este último está determinado por los atributos de la primera, por ejemplo, el estilo del liderazgo, los procedimientos de trabajo, uso de tecnología, organigrama o las características de los puestos.

Resulta evidente que el clima es menos estable en el tiempo que la cultura, ya que puede cambiar en función de cualquier coyuntura económica o política que pueda incidir significativamente en la estructura de la organización y en las condiciones de trabajo de sus miembros. En términos de Poole (1985:72), el clima es “*un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización, que se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno*” <sup>23</sup>. A diferencia del clima, la cultura parece ser un constructo más estable y más difícil de percibir.

En definitiva, ambos conceptos que se diferencian entre sí también son complementarios. La cultura organizacional influye y a su vez está influenciada por el clima organizacional.

## | Perspectivas y desarrollo histórico |

Han comenzado a aparecer algunas diferencias entre los conceptos de cultura y clima organizacional. A partir de ahora, el desafío es centrarse puntualmente en las concepciones de clima. Para ello es necesario realizar un recorrido sobre sus antecedentes.

.....

**20** Pumpin C. (1988) “Cultura Empresarial”, Madrid, Díaz de Santos, 1988.

**21** Poole M.S. (1985) “Communication and Organizational climates. Review, critique and a new perspective”. R.D. Mcphee y P.K. Tompkins Eds. Organizational communication. Beverly Hills.

**22** Gan F. y Berbel G. (2004), Edición digital, “Clima Laboral, significados e instrumentos”.

**23** Poole, M.S. (1985); op cit.



Federico Gan y Gaspar Berbel (2004:45) plantean dos acepciones para el clima. La primera de ellas habla de un concepto prestado del sentido meteorológico, es decir el conjunto de características estables a lo largo del tiempo dentro de una zona o región geográfica concreta y que incluye otro conjunto de elementos (humedad relativa, litros de agua por metro cuadrado y año, horas de sol, temperatura media, vientos, entre tantos). No se trata, por tanto, del *“tiempo que hace un día determinado o en un momento aislado, sino del tiempo que predomina en dicha zona: de sus características comunes o estándares”*<sup>24</sup>.

La segunda acepción de clima se utiliza en una dimensión o sentido socio-laboral. Esta plantea un condicionamiento tanto por los integrantes de la organización como por su propio funcionamiento. Según estos autores, *“si bien puede hablarse de clima en singular respecto al conjunto de la corporación, institución o empresa, pueden identificarse distintos climas (en plural) dependiendo de las personas/equipos y el modo de funcionamiento en las distintas áreas o departamentos que componen la organización”*<sup>25</sup>. Desde esta concepción, se observan características subjetivas y características objetivas, que se detallarán más adelante.

## | La experiencia de Hawthorne y los estudios posteriores |

El primer antecedente en lo que refiere al estudio del ambiente de trabajo y las percepciones subjetivas de los trabajadores lo encontramos en las experiencias de Hawthorne de Elton Mayo (1945)<sup>26</sup>, llevadas a cabo entre 1923 y 1924. De allí surgen los primeros acercamientos hacia las percepciones subjetivas que constituyen el “ambiente” o “clima laboral” en una organización. No se trata solo de las condiciones de trabajo sino también de sentimiento de satisfacción, pertenencia a un grupo, actitudes colectivas, estilos de liderazgo, tipo de comunicación, entre otros atributos.

Dichos estudios se realizaron en una planta de la compañía Western Electric de la ciudad de Hawthorne en Illinois, Estados Unidos. Los trabajadores de esta empresa de telefonía sirvieron de muestra para una serie de investigaciones rea-  
.....

**24** Gan F. y Berbel G. (2004); op cit.

**25** Gan F. y Berbel G. (2004); op cit.

**26** Mayo, E. (1945) “Los problemas sociales de una civilización industrial”. Boston Harvard University.

lizadas con el objetivo de determinar qué efecto podrían tener las condiciones laborales en su desempeño. Duración de la jornada laboral, cantidad y duración de descansos, mayor o menor iluminación, almuerzos gratis como incentivo eran algunas de las variables que entraban en juego.

Los trabajadores seleccionados para la muestra eran colocados en una sala especial, donde un supervisor los observaba cuidadosamente con el fin de analizar las variaciones en la productividad, según los cambios que se iban produciendo en las condiciones de trabajo. Los investigadores vieron que con cada cambio importante que introducían se producía un aumento sustancial en la producción. Pero quizás lo más extraño es que luego de volver al lugar de trabajo habitual, donde las condiciones no habían variado, los empleados provocaban un aumento todavía más alto en el nivel de la productividad.

Ante estas circunstancias, los investigadores comenzaron a buscar las razones de este último cambio en la productividad y llegaron a varias conclusiones:

| El grupo se sentía *especial* porque había sido seleccionado para hacer un trabajo distinto y esto demostraba un reconocimiento de la empresa.

| Las relaciones entre los miembros del grupo y también la de ellos con su supervisor fueron buenas porque cada cual tenía la libertad para trabajar a su propio ritmo y tenían la posibilidad de dividir las tareas de la forma más cómoda para ellos.

| El contacto social y las relaciones que se establecieron entre los miembros del grupo hizo que el ambiente de trabajo fuera mucho más agradable que lo habitual.

A partir de este trabajo, Mayo (1945:12) descubrió que hay dos aspectos esenciales en el proceso de trabajo que es necesario tener en cuenta para estudiar la relación individuo-organización: uno de ellos es relativo al ambiente y a las condiciones físicas del lugar; el otro, a los valores y necesidades de los individuos, donde se destaca la importancia de las relaciones que establecen los colaboradores con sus pares y con sus superiores en el ambiente de trabajo <sup>27</sup>.

.....

27 Mayo, E. (1945); op cit.

Gráfico 7 - Experimento Hawthorne



A mediados de la década del veinte, Edward Tholman (1926:63) intentó explicar la conducta propositiva afirmando que los animales y los individuos manifiestan en su accionar una tendencia a buscar y alcanzar metas y a interactuar con los objetos del ambiente, sobre la base de mapas cognitivos individuales <sup>28</sup>. A partir de los aportes de este autor, surge el concepto de ambiente como relevante para la conducta, siendo aquel de carácter subjetivo y un antecedente del concepto de clima.

Años más tarde, estimulado por su interés por el contexto social, Lewin (1951:89) desarrolló sus trabajos sobre liderazgo grupal e introdujo el concepto de clima como nexo entre un individuo y el ambiente que lo rodea. En sus estudios, Lewin

.....

**28**     **Tholman E. C** (1926). A behavioristic theory of ideas. *Psychological review*.

define a la conducta como producto de la interacción entre el ambiente y la personalidad del sujeto, y destaca el papel del campo grupal en dicha interacción <sup>29</sup>.

En la misma dirección que Lewin, los planteos de Murray (1938:52) destacan la influencia del entorno sobre el clima psicológico de los individuos que trabajan en él y diferencian la importancia de los factores externos, como por ejemplo las “presiones”; de los factores internos, como las “necesidades” <sup>30</sup>.

Siguiendo con otros autores, Cornell (1955:34) definirá al clima como la percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización, el rol propio y el rol de los demás <sup>31</sup>; mientras que Argyris (1958) pone el énfasis en la importancia de las relaciones interpersonales en la constitución del clima de una organización. En esta concepción el individuo entra en conflicto con la organización debido a las necesidades contrapuestas entre ambas partes <sup>32</sup>.

Forehalm y Gilmer (en Gan y Berbel, 2004:89) profundizaron estas ideas y detallaron algunos elementos del clima, al que entienden como un conjunto de determinadas características que “*a) distinguen a una organización de otras; b) son relativamente duraderas en el tiempo; y c) influyen en la conducta de la gente en las organizaciones*” <sup>33</sup>.

Otro aporte relevante fue propuesto por Litwin y Stringer (1968: 23) para quienes el clima resume “*el patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un medio organizacional dado*” <sup>34</sup>.

Por último, vale la pena mencionar a Brunet (1992:96), que plantea que el clima organizacional constituye “*una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad*” <sup>35</sup>. Retomando el viejo paralelismo con el clima atmosférico, este autor habla de

.....

**29** Lewin K. (1951) ‘Field Theory in Social Science’, Harper and Row, New York.

**30** Murray, H. A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press.

**31** Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. Ronald Press.

**32** Argyris, C. (1958): *Personality and Organization*, Nueva York, Harper Collins.

**33** Gan F. y Berbel G. (2004); op cit.

**34** Litwin, G y Stringer, R. (1968) Motivación y clima organizacional, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

**35** Brunet, L. (1992). Concepciones del clima. En Bruner, L. *El Clima de Trabajo en la Organización*. México: Trillas.

componentes multidimensionales que hacen a una organización. La diferencia es que sus elementos son, entre otros, las estructuras, los modos de comunicación o el estilo de liderazgo (Brunet, 1992:102).

En síntesis, en las distintas posturas que a lo largo del tiempo han ido dando forma al concepto de clima se ve que este término condensa en buena medida cómo es la dinámica de las relaciones del trabajo y personales al interior de una organización. La comunicación o el tipo de liderazgo son elementos que pueden dar cuenta de cómo se vive la rutina del trabajo pero no son los únicos. Por otra parte, el clima afecta directamente al compromiso y la identificación de cada integrante de la organización.

## | Enfoques del clima organizacional |

Por lo visto hasta aquí, a lo largo de la historia se ha definido al clima de diferentes maneras. El paso siguiente en el análisis es entonces clasificar e identificar los puntos en común y las diferencias entre los distintos enfoques que hay sobre el constructo de clima organizacional. Para ello se observarán los trabajos de James y Jones (Brunet, 1992: 97), que han logrado clasificar esos enfoques en tres grupos, de acuerdo a las concepciones de clima que establecen.

### **1. Medida múltiple de los atributos organizacionales**

Este enfoque sigue los lineamientos principales de Forehand y Gilmer (1964:78)<sup>36</sup> y presenta al clima como un sinónimo de ambiente organizacional. El clima es definido por un conjunto de características que: a) describen una organización y las distinguen de otras; b) son relativamente estables en el tiempo; y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

### **2. Medida perceptiva de los atributos individuales**

En este enfoque se define al clima como un elemento meramente individual, relacionado con los valores y las necesidades de los sujetos más que con los de la organización. Es decir, que el sujeto percibe el clima de acuerdo a las necesidades que la organización le puede satisfacer.

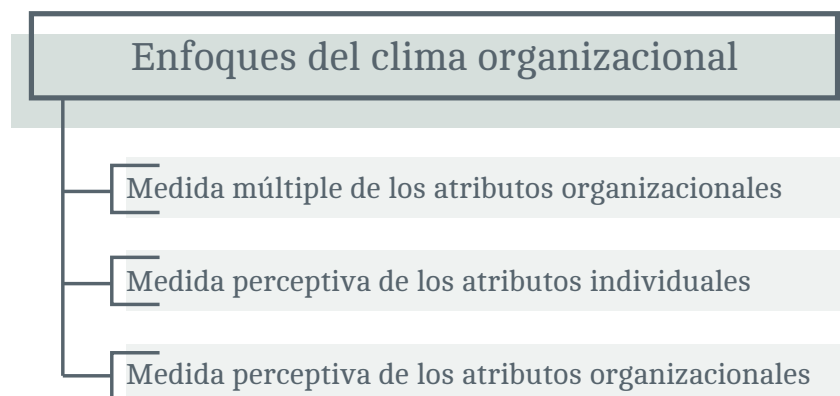
.....

**36 Forehand, G. y Gilmer, B.** (1945) Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. Psychological Bulletin n° 62.

### 3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Sigue la línea de la definición más utilizada entre los investigadores que, de acuerdo a la teoría de Kurt Lewin (año:54), postula una “*influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento*”<sup>37</sup>. En otras palabras, el medio externo y los individuos interactúan recíprocamente, y como producto de dicha interacción, surge el comportamiento. Así se define el clima organizacional.

Gráfico 8



fuerce: elaboración propia

Gan y Berbel (2004:53) plantean que los diversos enfoques que se han ido analizando se constituyen a partir de combinaciones de cuatros **núcleos de atención**<sup>38</sup>. El primero de ellos hace referencia a una *valoración de las condiciones físicas y de confort ambiental de la organización*. Se trata de las sensaciones de los individuos a la hora de realizar las tareas y está relacionada con los riesgos laborales, la prevención de accidentes y enfermedades derivadas del trabajo, la atención a los elementos de calidad de vida laboral, entre otros.

El segundo núcleo de atención corresponde a *percepciones compartidas por los miembros de una organización*. En este caso, el eje está puesto en cómo se sienten los colaboradores respecto a las tareas que deben realizar y a las relaciones interpersonales que se constituyen a partir de ellas.

*Las regulaciones estructurales, formales y normativas* constituyen el tercer núcleo de atención. Afectan al trabajo y sitúan al clima organizacional como algo que va más

.....  
 37 Lewin K. (1951) 'Field Theory in Social Science', Harper and Row, New York.

38 Gan F. y Berbel G. (2004); op cit.

allá de las percepciones de los individuos. Se trata de los diversos condicionamientos que implican una determinada arquitectura organizacional, el tamaño de la organización, los procesos técnicos de trabajo, los estilos de dirección y otros aspectos que influyen en las percepciones de los miembros de la organización.

Finalmente, *los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor* y que están estrechamente relacionados con la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad para Gan y Berbel (2004:56) es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, de las relaciones de trabajo y de los procesos que ocurren en su medio laboral.

Desde esta perspectiva, se entiende al clima como *“el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional”*<sup>39</sup>. Esta definición que dan los autores coincide con el grupo de concepciones llamado *“medida perceptiva de los atributos organizacionales”* establecida por James y Jones (1958:45). El comportamiento del individuo no está determinado solamente por los atributos organizacionales existentes, sino que fundamentalmente depende de las percepciones que el mismo individuo tenga de esos atributos.

## | Componentes del clima organizacional |

En la constitución del clima organizacional se pueden observar características referidas tanto a aspectos individuales y colectivos de los miembros de la organización (intereses, necesidades, etc.) como a aspectos vinculados al contexto y a las condiciones del espacio donde aquellos realizan sus tareas (infraestructura, recursos, procesos).

Gan y Berbel (2004:73) afirman que el concepto de clima en las organizaciones posee una connotación similar al clima ambiental, pero en base a un conjunto de características que se pueden identificar como objetivas y subjetivas. Esas mismas

.....

**39** Gan F. y Berbel G. (2004); op cit.

características, que perduran en el tiempo, son las que configuran la organización y la diferencian de otras y son la base para entender los aspectos cruciales de lo que sucede en el día a día de la vida grupal.

En este sentido, los aspectos individuales y colectivos de los miembros de la organización tendrán que ver con los componentes subjetivos del clima mientras que los aspectos de contexto y condiciones de trabajo tendrán que ver con los componentes objetivos del clima organizacional.

### Componentes subjetivos

Para encarar el análisis de estos componentes del clima organizacional, los autores consideran que hay que atender al concepto de percepción como clave para comprender la subjetividad. Siguiendo a Robbins (en Gan y Berbel, 2004:65), ella implica “*el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente*”<sup>40</sup>. La percepción de un hecho objetivo puede variar de un individuo a otro según la interpretación que haga cada uno de ese hecho.

A continuación, los componentes subjetivos que destacan estos autores:

#### **a) Autonomía:**

Se refiere a la capacidad del individuo de tomar decisiones relacionadas con su tarea. Dicha capacidad está determinada por la percepción de la persona. La autonomía es contraria y polariza con el componente *Control*, es decir que a mayor autonomía menor control y viceversa.

#### **b) Participación:**

Se relaciona con las posibilidades de acción e influencia de cada miembro de la organización en la toma de decisiones, planificaciones y otros procesos colectivos. Polariza con la Pasividad y la Indiferencia, aunque todas pueden estar marcadas también por el estilo de liderazgo en la organización.

.....

**40** Gan F. y Berbel G. (2004); op cit.



**c) Liderazgo:**

Se trata de la capacidad de un individuo de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección para cumplir los objetivos de la organización por medios no coercitivos. Los estilos de liderazgo influyen fuertemente en la constitución del tipo de clima de una organización.

**d) Comunicación:**

El valor comunicación es un componente fundamental en la percepción del clima organizacional. Gan y Berbel (1958:63) plantean que las relaciones dentro de una empresa constituyen un proceso comunicacional en donde se da y se recibe información. A partir de allí *“se transmiten modelos de conducta, se modelan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se pueden construir y transmitir los valores, la identidad; en suma la cultura y los objetivos de una organización”*

<sup>41</sup>. La Comunicación polariza con la Incomunicación o la mala Comunicación.

A modo de resumen, los componentes subjetivos nos permiten observar la presencia o ausencia de:

- | confianza y respeto en las relaciones interpersonales;
- | trabajo en equipo, orientación a las soluciones, tratamiento de conflictos, cooperación;
- | ratios competitivos de productividad y calidad, entre otros.

Gráfico 9



frente: adaptación de Gan y Berbel

## Componentes objetivos

Para Gan y Berbel (1958:32), los componentes objetivos son aquellos que se relacionan con el funcionamiento de la organización. En ese sentido, los autores establecen los siguientes elementos a tener en cuenta:

### **a) Condiciones físicas y preventivas del lugar de trabajo:**

Condiciones de infraestructura tales como la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y el confort material, entre otros factores, y la protección de la integridad física y mental del trabajador en el entorno donde ejecuta sus tareas.

### **b) Remuneración:**

Todo tipo de compensación material como sueldos, primas, beneficios, incentivos, entre otros, que el miembro recibe de la organización para la cual trabaja. Para la mayoría de las personas la remuneración se relaciona no solo con el nivel de vida sino también con el estatus y reconocimiento que se puede lograr dentro y fuera de la organización. La mera comunicación de la información respecto al sistema de remuneraciones puede contribuir a un clima favorable que genere confianza. Para ello, ese sistema debe ser claro y lo más equitativo posible.

### **c) Diseño de Puestos de Trabajo:**

El diseño de un puesto de trabajo permite dimensionar el trabajo, evitar y clarificar dudas respecto a la amplitud de las competencias en el puesto y evitar superposiciones de funciones entre los miembros de la organización que generen tensiones y potenciales conflictos. Las características de un puesto también se relacionan con la satisfacción laboral, algo que se verá con más detalle más adelante.

Gráfico 10



*fuentes: adaptación de Gan y Berbel*

Dada la importancia de este último apartado en la constitución del clima organizacional, vale la pena observar cuáles son los factores más importantes que, según Davis (1995:69), inciden en el diseño de los puestos de trabajo. Ellos son:

### **1. Variedad de competencias:**

Se refiere a la cantidad y complejidad de las habilidades que se ponen en juego en un puesto de trabajo.

### **2. Identificación con las tareas:**

En este caso, la identificación de un trabajador con las tareas que debe realizar. Este factor puede determinar el grado de responsabilidad subjetiva que demanda el puesto.

### **3. Significación de tareas:**

El grado de importancia que tiene la tarea para el trabajador. Esta adquiere importancia cuando el individuo percibe que su trabajo beneficia a los demás y aporta algo a la sociedad.

### **4. Autonomía:**

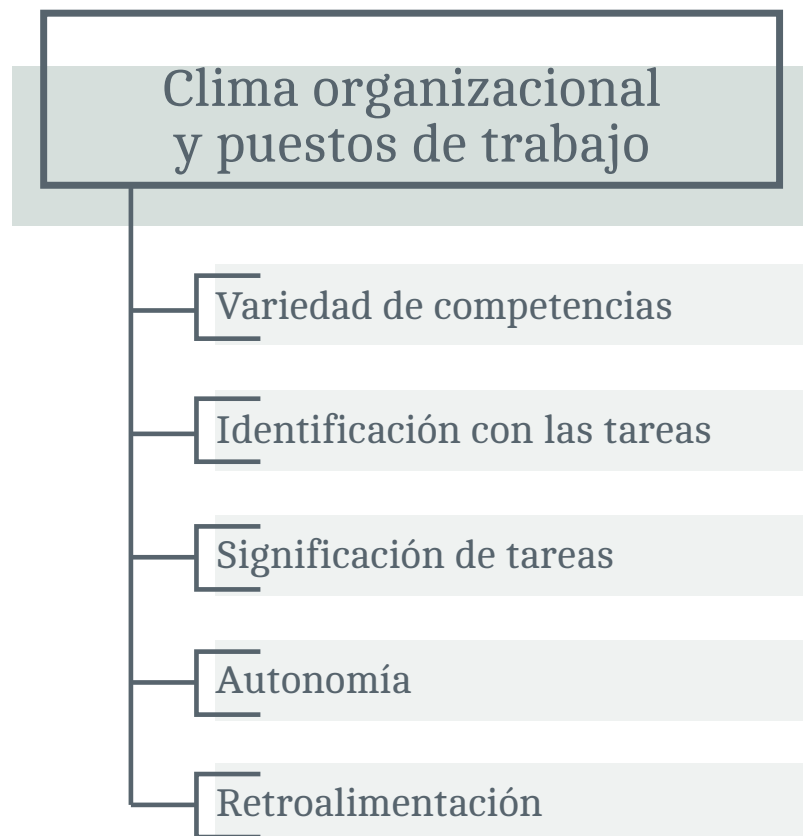
Esta característica otorga a los empleados una discrecionalidad y control sobre sus decisiones, y está estrechamente ligada a la responsabilidad. La existencia de trabajadores suficientemente calificados, responsables en sus tareas pero sin margen de autonomía para realizarlas, influye en el clima organizacional. Lo mismo ocurre cuando en el equipo de trabajo hay un alto margen de autonomía pero baja responsabilidad de los integrantes. Por ello la autonomía también está asociada al nivel de desempeño.

### **5. Retroalimentación:**

Se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre los grados de eficacia con los que están desempeñando sus tareas.

Para Robbins (2004:23), lo ideal es que un puesto de trabajo abarque estos cinco puntos. Si uno de ellos es percibido como deficitario, los trabajadores se verán psicológicamente privados y la motivación (y el buen desempeño) habrán de caer. Aunque parezca evidente, las personas tienden a preferir puestos que les permitan poner en práctica sus competencias, que tengan tareas variadas y en donde se promueva el logro y la autonomía, las oportunidades de crecimiento, donde haya retroalimentación y se sientan reconocidas.

Gráfico 11



*fuentes: adaptación de Keith Davis*

## | La importancia del estudio del clima organizacional |

Algunos autores plantean que no hay un único clima organizacional, sino que en una misma organización pueden coexistir diversos climas. Schneider y Reichers (1983) consideran que en una organización de hecho conviven diferentes climas vinculados a diversas realidades que deben abordarse de manera específica <sup>42</sup>. Así, ellos se asocian a cierto servicio o área de trabajo, a la seguridad o estabilidad laboral, a la innovación, a la comunicación, entre otros.

Para medir cada uno de esos aspectos que se consideran relevantes del clima a estudiar es conveniente construir instrumentos específicos. Ahora bien, respecto del estudio del clima, Gan y Berbel (1958:63) detallan algunos puntos que resaltan su gran importancia en la vida de las organizaciones y de alguna forma sirven como resumen a lo que se ha desarrollado hasta aquí. Estos son los más importantes:

.....

**42** Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983) "On the etiology of climates. Personnel" Psychology 36.

| **1.** El clima es un *reflejo nítido de la vida interna* de una empresa u organización.

| **2.** El clima es un *concepto dinámico* que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de esas situaciones. Si bien posee un cierto grado de estabilidad, puede sufrir perturbaciones de importancia debido a decisiones que afecten en forma relevante a la organización, como un conflicto no resuelto o una modificación de los procedimientos de trabajo.

| **3.** El clima, en tanto *atmósfera psicológica colectiva*, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (conductas y sentimientos) ante las rutinas, las reglas-normas y las políticas emanadas por la dirección. El clima impacta fuertemente sobre el comportamiento de los miembros de una organización.

| **4.** El clima *afecta directamente al grado de compromiso e identificación* de los integrantes de la organización.

| **5.** El clima *recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización*, al tiempo que afecta dichos comportamientos y actitudes. El individuo puede percibir un clima satisfactorio y, a su vez, contribuir con su propio comportamiento a que ese clima siga siendo satisfactorio, sin notar su influencia sobre él. Por el contrario, un individuo que realice críticas constantes sobre el clima desagradable que percibe puede contribuir a que dicho clima continúe deteriorándose.

| **6.** *Diferentes variables estructurales afectan al clima*, tales como el estilo de liderazgo, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, la promoción y movilidad funcional. A su vez, estas variables se pueden ver afectadas por el clima, por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario donde no hay confianza en los trabajadores, puede llevar a un clima laboral tenso. Esta situación puede retroalimentarse al reforzar las actitudes del grupo y los superiores.

| **7.** *La percepción de bienestar y de satisfacción laboral* que surge de la interacción entre los miembros es una de las variables más importantes en la construcción del clima. La comunicación afecta decisivamente la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas. El ausentismo o la rotación excesiva pueden ser indicadores de un clima organizacional desfavorable y deteriorado.

| **8.** El clima está *formado por interacciones entre los individuos de grupos formales e informales*. Así, debido a la diversidad de situaciones que en una misma organización se superponen, puede haber y coexistir más de un clima a la vez.

Vinculado de manera estrecha con la cultura, porque recibe directamente su influencia al tiempo que influye sobre ella, el clima muestra entonces la vida interna de una organización y las posibles dinámicas que se establecen en las relaciones entre los individuos.

El grado de motivación, el compromiso, la identificación, el respeto hacia la figura del líder y su legitimidad son algunos de los factores que se van modificando según el clima que se construye en la organización. La comunicación cumple un rol esencial en ese proceso y por eso se analizará detenidamente en el siguiente capítulo.

## Capítulo 3

### | Comunicación interna |

La comunicación es un componente fundamental en la percepción del clima organizacional. La escuela de Palo Alto, a partir de uno de sus principales referentes Paul Watzlawick (1963:78), definía a la comunicación como un proceso social de construcción de sentido, vital en cualquier persona. Es más, una de las mayores premisas de dicho autor era el axioma “*Es imposible no comunicar*”.

¿A qué refiere esta afirmación? Principalmente a que los seres humanos, al igual que las organizaciones, se comunican permanentemente, aún cuando no busquen hacerlo de manera explícita.

A su vez, es importante realizar una aclaración entre lo que se entiende por comunicación y lo que se refiere a información. Comunicar es un proceso. Informar está más vinculado con la dirección del contenido, los lineamientos que se emiten para llevar a cabo una tarea.

En el ámbito laboral, la comunicación funciona como un proceso que da, procesa y recibe información, transmitiendo no solo las necesidades de quienes conforman dicha organización, sino que también se enmarcan modelos de conductas, valores e identidades.

La comunicación es vital para el funcionamiento de una organización. En ella se apoyan las principales funciones de planeamiento, organización, dirección y control. Gracias a la comunicación, un colaborador puede realizar tareas que le son asignadas y asumir responsabilidades asociadas a las metas de un grupo. Todo sistema de comunicación dentro de una organización es, en definitiva, un vector de la cultura organizacional.

Retomando el papel de la información, esta es la variable que hace posible que el proceso de comunicación de una organización sea exitoso. Si es clara y precisa, probablemente las chances de que sea bien interpretada son más altas, así como las de que el cumplimiento de las tareas sea más efectivo.

La cadena de hoteles que se estudia en este libro se encuentra estructurada de forma tal que sus unidades organizativas se dividen funcionalmente en las siguientes áreas: Dirección General, Gerencia General, División Atención al cliente, División Alimentos y Bebidas, División Cuartos, División Operativa, División Seguridad, División Mantenimiento. La cooperación de esas áreas o subunidades depende, entre otras variables, de que la información que circule sea *completa*.

En este sentido, toda interferencia en el proceso de comunicación puede modificar, o incluso distorsionar los mensajes. Se trata específicamente del concepto de *barrera*. Según sus características, podemos encontrar barreras de tipo técnica, semántica o humana. En líneas generales, los problemas que esas barreras incluyen preconceptos, significados diferentes para cada individuo, desinterés o falta de motivación, falta de credibilidad de la fuente o de habilidad para comunicarse.



Sin embargo, más allá del origen de esas barreras la eficacia de la comunicación organizacional depende fundamentalmente de que la transmisión de los mensajes emitidos sea concluida con la comprensión de los receptores.

## | Las funciones de la comunicación |

Para que un grupo de trabajo tenga un buen desempeño es preciso que quien lo dirige tenga responsabilidad sobre los colaboradores. Al mismo tiempo, estos deben ser motivados para que trabajen. También, deben tener acceso a algún canal adecuado para expresar sus emociones y para poder tomar decisiones. Todo intercambio de comunicación cumple con alguna de esas funciones o incluso con más de una a la vez.

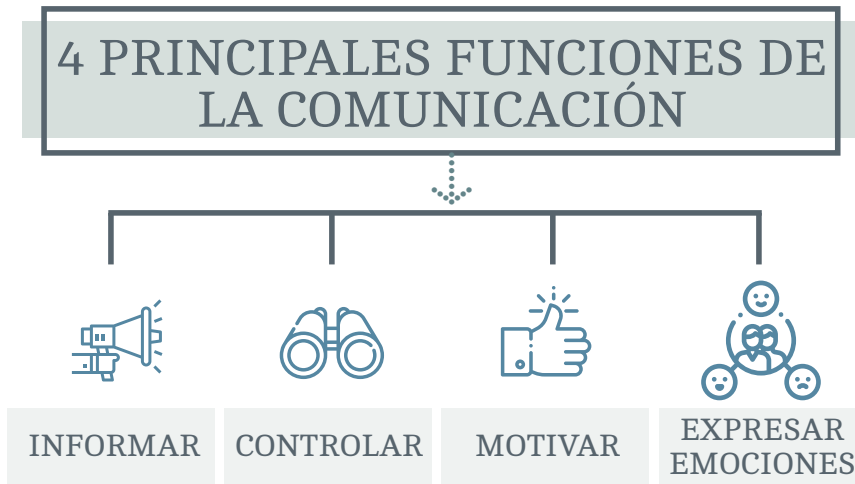
En concreto, las funciones centrales de la comunicación son cuatro: *informar*, *controlar*, *motivar* y *expresar* emociones. La primera de ellas, la de informar, tiene como objetivos dar a conocer los procesos, explicarlos; presentar o exponer los temas que se quieren dar a conocer; clarificar o definir los términos en los que se expresan las cosas; describir las características de aquello que se desea que el receptor pueda visualizar.

La segunda función, controlar, apunta fundamentalmente a moldear la conducta de los colaboradores con vistas a las acciones que se quieren llevar a cabo. Para eso, se busca moderar o incluso formar opiniones así como consolidar otras ya formadas, motivar ciertas prácticas y modificar creencias que no estén dentro de los lineamientos que se buscan.

Dentro de la función vinculada a la motivación, la comunicación busca proveer de las herramientas necesarias para realizar tareas en tiempo y forma deseados y para optimizar aquellas que ya se vienen desarrollando. Esta función parte de una máxima que es que el conocimiento estimula la conducta.

Por último, la buena comunicación permite generar espacios propicios para que se expresen emociones. La sensación de satisfacción laboral, como comenzamos a ver y ampliaremos más adelante, está muy atada al clima organizacional y no está exenta de numerosos vaivenes. En ese sentido, esta última función sirve para canalizar los estados de ánimo de los distintos integrantes de una organización.

Gráfico 12



*fuentes: elaboración propia*

## | El proceso de comunicación |

Toda conducta es una forma de comunicación. En otras palabras, toda persona tiene algún tipo de conducta y por lo tanto algún tipo de interacción con quienes convivimos.

Si se toma el ejemplo de una reunión de amigos, unos pueden estar hablando mucho, dar grandes discursos y mostrarse especialmente histriónicos, pero aún en el silencio o en la pasividad los demás también estarán comunicando algún mensaje. Lo mismo ocurre en una reunión de trabajo. Comentarios, sugerencias, silencios pueden ser formas o no de mostrar interés o ansias de participación. Todo comunica.

Es por esto que a la hora de estudiar cómo se da la transmisión de un mensaje dentro de una organización hay que considerar los vínculos entre comunicación, percepción y motivación.

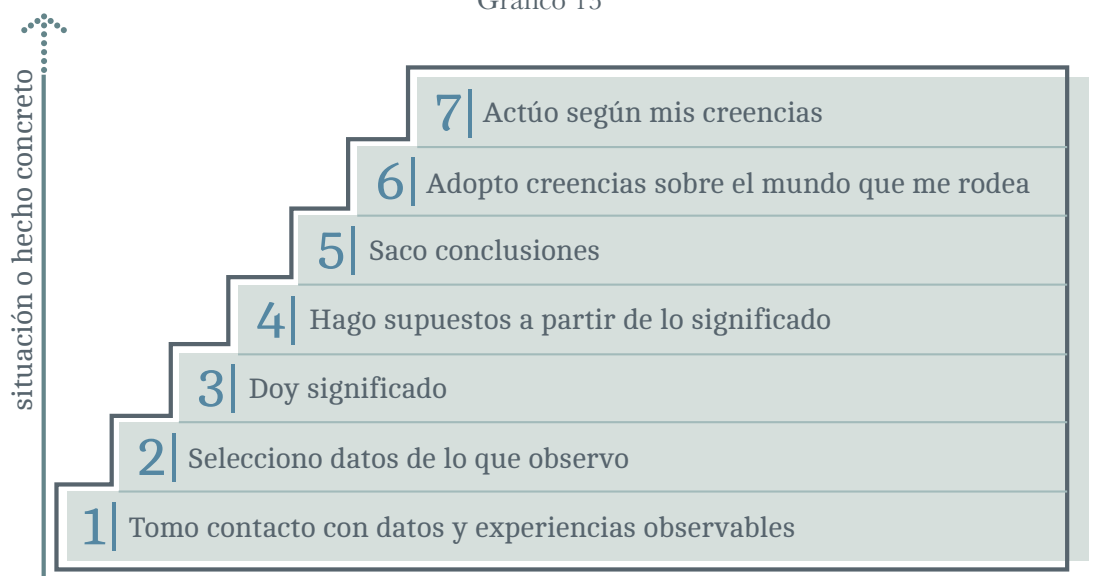
Cuando se trata de comunicar una idea, hay ciertos condicionantes que pueden distorsionar el mensaje que se desea transmitir. Estos son las necesidades, objetivos, miedos y seguridades, proyecciones por igual del emisor y del receptor. Estos elementos, conocidos como contextos situacionales, son importantes pero afectan de manera parcial. El factor clave, sin embargo, es la percepción que cada uno tiene de sí mismo y del resto.

Más allá de esto, hay una serie de obstáculos que hace que la comunicación no sea siempre un proceso lineal. Muchos de ellos están relacionados con sensaciones generalizadas y muchas veces difíciles de moderar, por ejemplo como que nuestras ideas están basadas en datos concretos y reales y que se corresponden con la verdad.

El modelo de la **escalera de inferencia** de Chris Argyris (1958:60), en este contexto, sirve para identificar el momento en que un razonamiento ha errado el camino para llegar a una conclusión lógica<sup>43</sup>. Argyris (1958:96) propuso reevaluar los pasos tomados en un proceso de comunicación, para interpretar las ideas u opiniones de forma clara y explicitar los datos que se utilizaron. Los escalones a subir en este modelo son:

- 1 | Acceder a datos y experiencias observables.
- 2 | Seleccionar datos de la observación.
- 3 | Interpretar los datos.
- 4 | Hacer hipótesis a partir de esa interpretación.
- 5 | Sacar conclusiones.
- 6 | Adoptar creencias.
- 7 | Actuar en base a esas creencias

Gráfico 13



*fuentes: adaptación de Chris Argyris*

.....  
**43**     **Argyris, C.** (1958): *Personality and Organization*, Nueva York, Harper Collins.

## | Algunos conceptos básicos de la comunicación |

El estudio de la comunicación en el ámbito de las organizaciones tiene como objetivo generar un clima laboral donde los vínculos laborales y personales sean fluidos y permitan realizar las tareas de la forma más productiva posible. Para que esa comunicación sea más efectiva, algunos factores a tener en cuenta son las interferencias, la conciencia o no del propio pensamiento, la claridad del mensaje que se quiere transmitir, la consideración respecto del otro, la paciencia y la flexibilidad respecto de su intención.

Para entender el proceso un poco mejor, se presentarán detenidamente los conceptos básicos de la comunicación.

### La dirección de la comunicación

En cualquier organización, el proceso de comunicación puede tener distintas direcciones: lateral, vertical ascendente, vertical descendente y transversal. ¿Qué quiere decir esto?

La comunicación lateral es aquella que fluye entre miembros de un grupo de trabajo, entre personal del mismo nivel o entre áreas que tienen el mismo status. Si bien es la comunicación más rápida y fácil de coordinar, porque intenta implicar a todos los integrantes de una empresa, suele generar conflictos porque es fácil que los mandos superiores pierdan el control de la información que circula.

Entre los puntos más favorables de este tipo de comunicación se destacan la cohesión interna que genera, el fortalecimiento de la comunicación entre grupos de trabajo, la buena circulación de la información y la rapidez de la gestión administrativa.

La **comunicación vertical-descendente**, por su parte, se dirige de un nivel a otro más bajo. En el sentido más claro, implica aquella información que los jefes transmiten a sus subordinados, y que no siempre es directa o presencial. Su objetivo va desde informar las decisiones más básicas hasta el funcionamiento deseado en cuanto a los procedimientos, las actividades, la situación económica y financiera, entre otros. De la misma forma, en esta dirección se transmiten la visión, la misión y la cultura de una organización.

La ventaja más clara de este tipo de comunicación es que reduce al máximo los rumores que generan las dudas o la incertidumbre, que suelen terminar minando la credibilidad y la confianza en la autoridad. Pero más allá de eso, también fomenta la participación y fortalece los roles estratégicos, provee canales formales de información y evita deslices respecto de las metas de la organización.

La **comunicación vertical-ascendente** va hacia un nivel más alto en el grupo o la organización y puede verse tanto en las encuestas a los empleados o los buzones de sugerencias como en los mecanismos previstos para reclamos. En términos generales la información que circula en esta dirección tiene que ver con avances que se desean comunicar o con problemas que es necesario solucionar en un nivel superior.

Si el canal por el que fluye esta información es bueno, se saca mayor provecho de las ideas que circulan, los trabajadores se sienten partícipes de los objetivos de la organización y se sienten más identificados con ella, se favorece el diálogo entre los integrantes y por ende el consenso y se amplían los espacios para el análisis y la reflexión.

Finalmente, hay un cuarto vector de la comunicación que es el **horizontal**. En él, el sentido de la comunicación no solamente va dentro de una misma jerarquía, sino que también lo hace de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Es uno de los vectores más complejos de comunicación que existe y que cada día gana más adeptos en las organizaciones cuya cultura es principalmente integrativa y está compuesta en gran parte por colaboradores de la Generación Y.

Las redes sociales corporativas, Blogs, Wikis, After Office, Family Days, Intercambio de Roles, son los principales exponentes de este cuarto vector de la comunicación.

### Canales de comunicación

Así como para un estudiante no es lo mismo rendir un examen escrito, uno oral o un coloquio en grupo, la comunicación dentro de una organización tiene diversos canales que implican y motivan reacciones distintas. En este sentido, naturalmente, una entrevista personal será una instancia mucho más productiva que un boletín informativo que se envía por mail. La posibilidad de estar cara a cara

permitirá que circulen, además de palabras, gestos, expresiones, posturas que como veíamos antes también comunican, y generar un *feedback* permanente.

A diferencia de los canales e instancias débiles, los fuertes facilitan una retroalimentación casi inmediata, con la posibilidad de hacer el intercambio mucho más personal. Por ejemplo, los medios escritos pueden resultar bastante fríos e incluso ambiguos, si el mensaje es más complejo que una comunicación de rutina. De esta forma, podemos asegurar que las situaciones más extremas o delicadas requieren de los canales e instancias más fuertes para que los mensajes se interpreten lo mejor posible.

Ahora bien, los canales por donde circula la información pueden ser formales o informales. Las redes formales, por lo general, son verticales porque se corresponden con la línea de mando. En las informales, en cambio, la información fluye más libremente en distintos sentidos, muchas veces ignorando los niveles de autoridad y yendo más allá de los temas laborales.

Por otra parte, puede decirse que mientras en las redes formales se sigue una cadena de mando, o al menos se depende de la actuación de un líder que comande a un grupo, en las redes informales el sistema de comunicación fluye sin orden, con poco poder de control por parte de la gerencia. La paradoja es que esa información que podría ser menos autorizada, es percibida por los colaboradores como algo más creíble y palpable que lo que surge de comunicados formales.

En relación con esto, hay investigaciones que afirman que los rumores forman parte importante de la red de comunicación de una organización y que aportan información para identificar los problemas y los conflictos que están en el nivel de los empleados. De alguna manera, esos rumores son la reacción a situaciones ambiguas que indican dudas y ansiedad.

### Comunicación 3.0

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, las organizaciones sumaron canales adicionales para transmitir mensajes. Redes sociales, webs, blogs y otras herramientas de comunicación on line no son un fin en sí mismas y por lo tanto no pueden pensarse sino en el marco de una estrategia general de comunicación.

Lo que diferencia, sin embargo, a este tipo de instrumentos respecto de los canales tradicionales es que implican una descentralización de la información, una menor capacidad por parte de la gerencia de gestionar los mensajes que circulan, en pos de una mayor participación e involucramiento de los colaboradores.

Cuando se habla de la cultura 3.0 se piensa en un modelo más *conversacional* que comunicacional. Esta lógica apunta a valorar el trabajo conjunto que reconoce las expectativas y necesidades de los trabajadores, y fomenta la participación y la interacción.

Una organización 3.0, de alguna manera, es aquella que piensa a todos sus integrantes no como empleados sino como colaboradores. De ahí la necesidad de que no haya un circuito meramente informativo sino un proceso de comunicación en el que el diálogo es la base para generar compromiso.

Teniendo en cuenta todo esto, el diseño de una estrategia de comunicación 3.0 puede considerar tres pasos importantes antes de ser implementada. El primero de ellos, la identificación de resistencias y potencialidades frente al uso de las nuevas herramientas. Esta etapa de análisis puede realizarse simplemente con entrevistas a los miembros de la organización. A partir de los resultados obtenidos podrán valorarse las oportunidades para superar las resistencias y los apoyos necesarios para diseñar la estrategia comunicacional que corresponda.

El segundo paso, justamente, partirá de los apoyos que se hayan identificado en la primera etapa y servirá como prueba piloto para fomentar el uso de estas herramientas y estimular y convencer al resto de la organización.

Por último, la etapa donde la nueva forma de comunicarse debe alcanzar a toda la organización. Este paso deberá ser progresivo y estar bajo constante revisión para realizar los ajustes que sean necesarios para atenuar los efectos que provoca un cambio significativo en la rutina laboral.

### Factores que influyen en la comunicación

Uno de los factores más evidentes que influyen en la comunicación es el **lenguaje**. Es sabido que las palabras no significan lo mismo para cualquiera y dependen en buena medida del nivel educativo, el grupo etéreo y el contexto de quienes las usan. De hecho, el idioma está en constante transformación. No obstante, muchas veces el emisor presupone que el receptor otorga el mismo significado que él a las palabras que se transmiten.

Otro de los elementos que pueden dificultar la comunicación es lo que se conoce como **percepción selectiva**. Esto es que quien recibe un mensaje suele escuchar o ver de forma parcial. Es decir, elige consciente o inconscientemente aquello que recibe de acuerdo a sus experiencias y necesidades. Al mismo tiempo, en esa percepción, proyecta motivaciones e intereses.

Casi en la misma línea, el **estado emocional** condiciona al receptor. Hay momentos para decir determinadas cosas y otros en los que una persona no podrá interpretar un mensaje como el emisor quisiera. Sin necesidad de llegar a un estado de emociones extremas, alegría o depresión, la simple alteración de lo que es la cotidianidad posiblemente implique un gran condicionante para la recepción de un mensaje.

Los **filtros** son una forma de manipular la comunicación que, en una organización, puede servir para evitar que lleguen a los altos mandos informaciones que saturan la cadena o resumir y sintetizar esa información para que el procesamiento sea más eficaz. Cualquiera de las dos posibilidades implica la discrecionalidad de individuos que deberán involucrar sus percepciones para decidir qué cosas pasan el filtro y qué cosas no.

Por otra parte, el **principio de reducción**, como fenómeno propio de todo tipo de práctica comunicacional, da cuenta de las distintas etapas en las que un mensaje transita desde lo que el emisor *piensa* qué decir, su razonamiento, emociones y sentimientos al momento de esbozar el mensaje. Luego pasa a lo que concretamente *dice*, el mensaje en sí mismo, que puede diferir o no de lo que pensó.

Si bien estas dos etapas dependen del emisor, hay otras tres instancias en las que el mensaje es propenso a distorsionarse. Ellas son: *lo que se escucha*, *lo que se entiende*, y por último *lo que se recuerda*. La primera, es aquella instancia que mayor



exposición tiene al factor ruido, siendo que tanto los ruidos externos propios del entorno así como los internos (prejuicios, preconcepciones, emociones) influyen en lo que la persona escucha o da lugar a escuchar. El segundo, influenciado por el anterior, será clave para comprobar que aún con los factores anteriores el mensaje haya, en mayor o menor medida, cumplido su cometido. Finalmente, el factor es influido por el paso del tiempo y su medida será directamente proporcional a la efectiva o deficiente penetración del mensaje.

De esta forma, quedan a la vista las dificultades que representa lograr una comunicación que pueda ser ponderada como efectiva.

Resumiendo un poco, en toda comunicación entran en juego no solo los mensajes que se transmiten sino también el contexto, el lenguaje, la gestualidad y las percepciones, entre otros elementos. Esto quiere decir que se desarrolla en una determinada estructura de interacción, donde hay conductas, expectativas y valores que son propios de los sujetos.

Pero la cultura no es algo natural sino un conjunto de conductas, valores y creencias adoptados y compartidos por un grupo en un cierto espacio y repetidos a lo largo de un tiempo. Y en este sentido, la existencia de distintas culturas obliga a aprender a lidiar con las diferencias y a sacar lo mejor de ellas, tendiendo puentes entre las percepciones de unos y otros.

Codificar y decodificar mensajes convirtiéndolos en símbolos se basa en los antecedentes culturales del individuo y en consecuencia es un proceso diferente para cada persona. Cuanto mayor es la diferencia de los antecedentes del emisor y del receptor, mayor es la diferencia de significados que se atribuyen a palabras o conductas concretas. Es por eso que ver, interpretar y evaluar las cosas de distintas maneras tiene su correlato en las diversas formas de actuar.

Para que la comunicación se enfrente a la menor cantidad de obstáculos posible, hay una serie de pautas que puede ser tenidas en cuenta:

| Ante la ausencia de similitudes, pueden suponerse diferencias. Es decir que, aunque se intuya que hay muchas en común entre quienes conviven, no se puede esperar de todos las mismas respuestas.

| La interpretación se basa más en la cultura de quien observa que en las características del que es observado. Los juicios de valor, por lo tanto, sólo deberían emitirse después de un tiempo prudente y una mirada con perspectiva.

| No hay buena comunicación sin empatía. Los mensajes más efectivos son aquellos que consideran los valores y marcos de referencia del receptor.

| Las hipótesis no pueden tomarse como válidas antes de ser verificadas. Las interpretaciones deben tener en cuenta la retroalimentación que ofrecen los receptores para asegurarse de que los mensajes van a ser comprendidos correctamente.

## | Enfoques teóricos sobre comunicación organizacional |

Para cerrar este capítulo, se abordarán algunos estudios que han teorizado sobre la comunicación organizacional. El punto de partida serán los trabajos de Weber, Taylor y Fayol (1978), englobados como **Escuela Clásica**, que ven a la organización como una máquina cuyos miembros son los dientes de un engranaje, estandarizados y sustituibles con facilidad.

En esta visión, las estructuras están definidas racionalmente y son representadas en organigramas bastante esquemáticos y formales. Como es de esperar, el rol de la comunicación en este tipo de organización no es especialmente valorada y por ello se imponen mensajes fríos que bajan desde la gerencia y se van reproduciendo por la cadena de mando. Sigue una dirección vertical-descendente y por los canales formales.

La **Escuela de Relaciones Humanas**, en la que se destacan los trabajos de Mayo, Barnard y McGregor (1986), critica el racionalismo exagerado de este enfoque. Desarrollada en la década del treinta, esta corriente sostiene que más allá de la estructura racional de toda organización, con sus posiciones y relaciones laborales diseñadas, existen vínculos personales y sociales, relaciones informales, que no están definidos y que son justamente las que le dan solidez y estabilidad. Teniendo eso en cuenta, la comunicación se torna mucho más importante y pasa a considerarse tanto desde su aspecto formal como el informal. De hecho, la or-

ganización real es el producto de esa combinación entre lo formal y lo informal, y por ello el intercambio generalmente plasmado en las relaciones entre iguales, la comunicación horizontal, está en el centro de la escena. Los canales ascendentes también ocupan parte importante de la comunicación.

La **Escuela Sistemática**, de la que Mintzberg, Miller, Katz y Kahn (1956) son quizás los mayores exponentes, analiza a la organización como un sistema social abierto. Esto quiere decir que en ella hay muchas fuerzas involucradas que conviven en un equilibrio dinámico y que le dan coherencia al sistema. La interrelación de esas partes funciona porque es un sistema donde el cambio es natural. Para este modelo, la comunicación interna es el sostén de la organización ya que vincula los subsistemas a partir de canales formales e informales, vertical y horizontalmente.

Los trabajos de Deal, Kennedy y Schein (1980) corresponden al último enfoque teórico de la comunicación: la **Teoría de la Cultura Organizacional**. Esta se basa en la interpretación de los aspectos simbólicos y culturales. A diferencia de lo que ocurre en los modelos anteriores, aquí el foco está puesto en la influencia que la cultura imprime sobre cada individuo y las conductas que se desarrollan dentro de la organización. La comunicación, en este caso, cumple la función de mantener y fomentar la cultura, esa estructura interna que da vida a la organización.

## | La comunicación interna en las organizaciones hoteleras |

Las corrientes contemporáneas de gestión vinculadas al *management* otorgan un valor muy importante a las organizaciones que motivan a sus miembros, como una forma de evitar todo tipo de incertidumbre y desencanto respecto de los desafíos y las metas a alcanzar.

Para este tipo de organizaciones *inteligentes*, la comunicación interna se vuelve la herramienta clave para generar un ambiente de confianza y comodidad, donde la información circula libremente. Los diagnósticos y las planificaciones hacen de la participación un estímulo para los grupos de trabajo, a partir de la cual puede haber una buena retroalimentación y una mayor identificación con la misión y la visión de la empresa.

Gestionar la comunicación, no obstante, implica definir un conjunto de acciones y procedimientos que den cuenta de los objetivos de trabajo. Para ello es necesario:

- | Generar espacios de información y participación.
- | Fomentar el intercambio y la comunicación entre los miembros de la organización.
- | Fortalecer la integración para minimizar los conflictos.
- | Integrar los intereses personales con los institucionales.

Planificar la comunicación interna se vuelve entonces una necesidad para el desarrollo positivo de cualquier organización. Para que eso sea posible será necesario contar con responsables de las tareas de comunicación institucional, dándole así verdadera entidad a sus objetivos. La coherencia interna de la organización, a su vez, estará en consonancia con la percepción que sus integrantes tienen de ella, con las relaciones entre los grupos de trabajo y con el tipo de comunicación y los mensajes que circulan por los canales de comunicación.

## Capítulo 4

### | Liderazgo |

*“El personal del hotel está preparado, a través del entrenamiento y de la capacitación, para tomar las decisiones que le permitan lograr, en forma efectiva y eficiente la satisfacción de los clientes”.* Esta frase que pertenece al dueño de uno de los hoteles de la cadena no es una mera formalidad. Por el contrario, es una muestra del compromiso que se intenta fomentar en los integrantes de una empresa cuando se tiene una postura clara de los valores que se buscan.

En este capítulo, se analizará el liderazgo como la capacidad de un individuo para conducir a un grupo de personas en una determinada dirección con el objetivo de cumplir las metas de la organización y sin necesidad de recurrir a medios coercitivos. Como se verá, las formas de ese liderazgo están estrechamente relacionadas con el clima laboral.

Uno de los autores que estudian esta temática es Schein (1988:23), que sostiene que la función del líder es instalar y transmitir la cultura a los miembros de la organización, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje<sup>44</sup>. Ese “*aprendizaje de las costumbres*” es justamente lo que preserva y sostiene a la cultura lo largo del tiempo.

Pero, ¿qué es un líder? ¿Qué características debe tener una persona para que sus subordinados lo consideren así? En primer lugar, la personalidad del líder y sus experiencias culturales son las que definen la forma de poner en práctica sus ideas. Sus seguidores serán aquellos que le adjudiquen poder al punto de apoyar sus mensajes, aun cuando dichos mensajes sean incongruentes o contradictorios (Kets de Vries y Miller, 1984:67) <sup>45</sup>.

La función del liderazgo, por otra parte, es generar comportamientos que sorteen las barreras que se producen durante los procesos de cambio. Para ello debe motivar a las personas, impulsándolas en la dirección adecuada. Algunas de las tareas que los buenos líderes deben realizar son:

| Involucrar a todos en las decisiones sobre cómo implementar la visión de la organización.

| Valorar los esfuerzos de los empleados por poner en marcha esa visión, brindando información y capacitación.

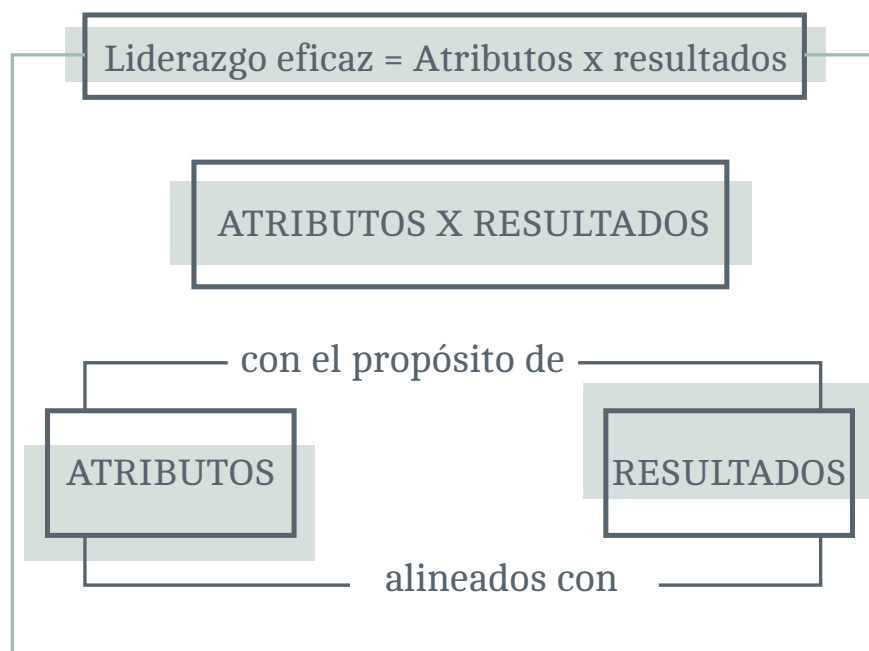
| Articular la visión de la organización para fomentar determinados valores entre sus miembros, haciendo que el trabajo se vuelva importante para todos y dando el ejemplo como referentes.

.....

**44** Schein, E.H. (1988); op cit.

**45** Kets de Vries, M. F. R. y Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gráfico 14



*fuelle: adaptación de David Ulrich*

En la competencia que caracteriza a la vida de las empresas, una clave para subsistir está en la eficacia con que se realizan los cambios. Por otra parte, cuanto mayores sean los cambios que se requieren, mayor debe ser el liderazgo para enfrentarlos. Esto se debe a que los líderes, como sostiene Schein (1988:65) poseen determinación y un alto grado de confianza en sí mismos, pero además suelen tener “*sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo y el género humano, las relaciones, el modo de llegar a la verdad, y el modo de controlar el tiempo y el espacio*”<sup>46</sup>.

Sin embargo, orientar no es lo mismo que planificar. Esta diferencia se ve por ejemplo en empresas que deben gestionar estructuras bien complejas, para lo cual es esencial el diseño de una planificación acorde a las metas que se propone alcanzar. Por el contrario, el liderazgo en la organización para, por ejemplo llevar adelante cambios constructivos, precisa más de una orientación que se sostenga a partir de una visión de futuro y estrategias que allanen el camino hacia ese objetivo.

El liderazgo, entonces, implica un proceso de influencia. Ahora bien, respecto de ese proceso, no es evidente que un líder deba utilizar castigos y recompensas como herramientas para lograr sus metas, algo que parece corresponder más al ámbito de la administración. De hecho, según lo postulado por Abraham Zalezník, (1962:98) de la Escuela de Administración de Harvard, la manera de pensar de los líderes los llevan a interactuar prácticamente solo con aquellas personas

.....  
**46** Schein, E.H. (1988); op cit.

que comparten sus ideas o al menos con aquellas con quienes pueden relacionarse de forma más intuitiva y empática. Esta característica hace que sus intervenciones se vuelvan más significativas en determinados contextos que en el accionar del día a día.

En este sentido, mientras la administración fomenta el orden y la consistencia a partir de las planificaciones y el diseño de estructuras rígidas, además del control de resultados, el liderazgo apunta a la visión de futuro, al desarrollo y gestión del cambio para superar las trabas que puedan surgir.

## | Teorías del liderazgo |

Teniendo en cuenta que no todos los líderes son administradores ni todos los administradores son líderes, los rangos en una organización pueden significar un cierto grado de autoridad pero de ninguna manera, por sí solos, un rol de liderazgo.

La mayoría de los autores, por cierto, coinciden en que el liderazgo no formal, la capacidad para influir independientemente del puesto que un individuo ocupa, es tan importante o incluso más que la influencia formal.

La ética del líder se transmite a través de su palabra y sobre todo mediante sus actos. La conducta que muestra el líder es aquella que los empleados van a tomar como válida, como ejemplo a imitar. Y lo mismo ocurre en lo que tiene que ver con los castigos y las recompensas y los modos de obtenerlos.

Pero obsérvense cuáles son las miradas que se fueron construyendo con los años acerca de lo que es un liderazgo. En una primera instancia, el liderazgo se entendía como parte de los **rasgos** universales que se podían encontrar en la personalidad de personajes considerados líderes (David Maclennan). Una segunda mirada buscaba abordar el liderazgo a partir de las **conductas**. Recién una tercera explicación intentó superar los primeros enfoques considerados simplistas. Esta recurría a los modelos de contingencia para integrar los resultados de distintas investigaciones. Por último, se comenzó a poner foco sobre los rasgos, pero desde una perspectiva distinta, aquellos rasgos que las personas valoran cuando hablan de los líderes.



Antes de analizar cada una de esas miradas por separado, hay seis elementos que diversos autores consideran como la base para un buen liderazgo:

- | Confianza en la propia capacidad y el buen juicio;
- | Claridad para transmitir ideales y motivaciones;
- | Convicción para enfrentar obstáculos y asumir los riesgos;
- | Valentía para innovar y desafiar las normas si es necesario;
- | Compromiso para aplicar cambios radicales;
- | Conciencia frente al entorno y los recursos necesarios para el cambio.

## | Teoría de los rasgos |

La idea del liderazgo visto como una suma de los rasgos más significativos que reunían ciertos personajes predominó en una primera instancia entre los psicólogos que estudiaron el liderazgo. La inteligencia, el coraje, la fuerza o el carisma, podían ser simplemente alguna de esas cualidades y una suerte de medida para distinguir entre quién puede ser un líder y quién no.

Sin embargo, al ver que cada uno de los personajes que se podían considerar como líderes poseían rasgos específicos que no necesariamente se podían universalizar, las investigaciones comenzaron a trabarse y no se pudo llegar más que a un conjunto de rasgos que eran comunes: ambición, integridad, confianza, dedicación por el trabajo y afán por dirigir.

Pese al transcurso del tiempo, el estudio de los rasgos no ha logrado superar las limitaciones propias de un enfoque que no mide la importancia relativa de las distintas cualidades que enumera, no hace distinción entre causas y consecuencias, y no considera las necesidades de los seguidores.

## | Teoría de la conducta |

Una vez superados los primeros estudios sobre los rasgos, los análisis de la década del cincuenta y principios de los sesenta se volcaron hacia el eje de las conductas (Enrique B. Franklin - Mario Krieger). Así el estilo de conducta se convirtió en la clave para entender la naturaleza del liderazgo.

El estudio de la conducta apuntaba también al desarrollo de ciertos mecanismos que generaran una base para seleccionar a las personas idóneas para puestos claves, posibles futuros líderes.

La diferencia fundamental entre las dos teorías hasta aquí expuestas es el punto de partida. Por un lado, la teoría de los rasgos piensa el liderazgo casi como algo innato, puesto que se trata de cualidades difíciles de enseñar. En contraposición, si se considera líder a aquel que sigue una determinada conducta, entonces el liderazgo se puede replicar a partir de enseñar esas conductas.

## | Estudios de la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan |

A partir de los estudios de las conductas y pensando en la posibilidad de formar nuevos líderes, las Universidades de Ohio y Michigan desarrollaron trabajos sobre los estilos de comportamiento. La primera de ellas, hacia fines de los cuarenta, buscaba identificar dimensiones que fueran independientes de la conducta de un líder. Después de analizar cientos de patrones, la selección alcanzó dos categorías: estructura inicial y consideración.

La primera de ellas implica el grado en que un líder define y estructura su función y la de sus colaboradores para alcanzar sus objetivos. Si su trabajo es determinar tareas concretas que su grupo debe llevar adelante, entonces deberá establecer ciertos parámetros para que se realicen en tiempo y forma, para que el rendimiento sea el esperado y para que las relaciones laborales que esas tareas impliquen sean las mejores.

Mientras tanto, la consideración está más vinculada a una cuestión de afinidad o empatía entre el líder y sus colaboradores. Para que eso sea posible, las ideas de estos últimos deben ser respetadas y tenidas en cuenta, como una de las muchas formas de generar confianza y comprometer a todos. Pero el líder no debe considerar solo eso sino también el bienestar de sus seguidores, ya sea en lo que hace a sus problemas personales como laborales.

Si bien los liderazgos con este estilo de comportamiento, según diversos estudios, solían tener buenos resultados, muchas veces también daban lugar a un alto nivel de quejas, ausentismo o rotación laboral y, en algunas ocasiones, a una mala imagen del líder en cuanto a su rendimiento.

El Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, por su parte, basó sus trabajos en el rendimiento eficaz de los líderes. Para ello analizó el comportamiento de los líderes y los clasificó según su orientación. Así quedaron delineadas dos dimensiones.

La primera pertenece a los líderes orientados hacia sus empleados, es decir, hombres y mujeres que dan especial importancia a los vínculos personales y que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores aún si tienen con ellos diferencias importantes.

La segunda, la de los líderes orientados a la producción, apunta a los aspectos técnicos o laborales. En esta dimensión, los trabajadores son un medio para lograr objetivos y el gran desafío está puesto en concretar las tareas planificadas.

Si bien los resultados variaban de acuerdo a ciertas circunstancias, los estudios de la Universidad de Michigan concluyeron que los líderes orientados hacia los empleados obtenían mejor productividad grupal y mayor satisfacción laboral.

## | Teoría de las contingencias |

Para superar los análisis que hasta entonces predominaban en cuanto al concepto de liderazgo, los investigadores comenzaron a pensar el problema en base a una pregunta:

¿Influye el contexto en el desarrollo de la personalidad de un líder? Si bien es imposible comprobarlo, parece innegable que hay ciertos factores situacionales que condicionan la formación de los líderes como tales.

En este sentido, la influencia del marco coyuntural ha tomado cada vez más importancia en los últimos años y explica por qué los líderes más eficaces no utilizan un único estilo. Considerando que la cultura nacional es un factor fundamental para definir el estilo más eficiente, los líderes deben adaptarse para lograr sus objetivos. Justamente por ello es que es tan difícil prever el éxito o el fracaso de un líder y el motivo por el que la elección de un estilo no es simplemente voluntaria.

Las condiciones que los trabajadores esperan, entonces, son determinantes a la hora de decidir qué estilo de liderazgo es necesario en una organización. Dependiendo de la cultura preponderante, servirán estilos más democráticos o más autoritarios, por ejemplo. En países donde el poder está muy concentrado y es de difícil acceso, predominarán estructuras con poca participación de los empleados y viceversa.

De esta manera, los vínculos entre estilos de liderazgo y coyuntura son bastante claros. Para muchos estudios (Gore, 1965:67) algunos de los factores situacionales que afectan la eficacia del líder son la estructuración de la actividad establecida, las normas generales, la calidad de las relaciones, la posición de poder del líder y el rol de sus subordinados, la circulación de la información y la legitimidad de las decisiones.

## | Liderazgo situacional |

En los años ochenta, Hersey y Blanchard (1952:32) sumaron una nueva mirada al problema de qué estilo de liderazgo es más eficiente. En sus estudios, observaron que más allá de que pudieran utilizarse modelos orientadores, la obtención de buenos resultados depende de identificar la especificidad de cada situación.

La ventaja de esta nueva visión, a diferencia de lo que ocurría décadas atrás donde podían desarrollarse modelos gerenciales estructurados que se adaptaban al modelo económico de la producción pero que no coincidían con la situación de los colaboradores, es que clarifica de manera sencilla cuáles son las necesidades

concretas de una organización. Por poner un ejemplo, en lo que concierne a la formación de los colaboradores.

Al igual que en la teoría de contingencias, este modelo de liderazgo depende en buena medida de la madurez —entendida como la capacidad y la voluntad para asumir la responsabilidad de guiar su conducta— de los subordinados del líder. Si bien es este último el encargado de comprender la situación de aquellos, son los seguidores quienes, finalmente, van a avalar o no las decisiones que el líder tome. De esta forma, no toda la responsabilidad recae sobre el accionar del líder. En resumen, para que esto sea posible, él debe *entender la situación de sus colaboradores y adaptar sus comportamientos*.

Hersey y Blanchard (1952) diferenciaron a su vez dos aspectos en referencia a la madurez de los colaboradores. Por un lado, destacan una madurez laboral que es producto de un desarrollo de conocimientos y habilidades. Esta madurez implica una acumulación de experiencia y capacidades que le permiten al colaborador llevar a cabo sus tareas sin las indicaciones de nadie.

El otro aspecto que señalan los autores es el de la madurez psicológica. En este caso, hablan del grado de motivación, o propia voluntad, para realizar acciones. Así, quienes alcanzan esta madurez no necesitan justificaciones externas para actuar: son ellos los que desean hacerlo.

En el modelo de Hersey y Blanchard (1952), hay cuatro formas o estilos específicos de cómo ejercer el liderazgo. Cada una de ellas está asociada a distintas conductas y relacionadas con las actividades y los vínculos. Estas son:

### **1. Indicar:**

Más orientado a las tareas que a las relaciones, aquí el líder define los roles e indica qué actividades deben realizarse, cómo y cuándo. El foco está puesto en las conductas directivas.

### **2. Convencer:**

En este estilo, el líder es una suerte de director que proporciona apoyo y motiva sopesando tanto las actividades como las relaciones.

### 3. *Participar:*

Un estilo que prácticamente minimiza el tipo de tarea que hay que realizar y se enfoca en las relaciones. Las decisiones se toman en conjunto con los trabajadores, con la ayuda del líder, que orienta y comunica.

### 4. *Delegar:*

El estilo más desapegado del liderazgo, donde casi no hay dirección ni apoyo. El papel de la confianza para delegar es clave.

## | Posiciones actuales sobre liderazgo |

En un mundo tan competitivo como cambiante, el rol del liderazgo se ha vuelto esencial a la hora de afrontar constantemente nuevas estrategias para obtener los resultados que se esperan.

Paradójicamente, la respuesta que los teóricos actuales, como David Ulrich y otros, encuentran frente a este panorama complejo es analizar el liderazgo sin grandes esquemas sino desde la perspectiva de personas comunes, ordinarias. Para adentrarse en esos estudios resulta de utilidad dividir las posiciones más destacadas en tres teorías: **atributos del liderazgo**, el **liderazgo carismático** y el **liderazgo transaccional**.

## | Teoría de los atributos del liderazgo |

Los atributos de cualquier líder, en el ámbito de una organización, están condicionados por las características del medio. Teniendo en cuenta que el rendimiento de la organización muchas veces se explica por el desempeño de sus líderes, este modelo ayuda a comprender la vulnerabilidad de los altos mandos frente a un fracaso importante, más allá de la responsabilidad que ellos hayan tenido.

De alguna forma, esta teoría indaga en cómo el liderazgo puede ser puesto en el foco al momento de interpretar relaciones de causa y efecto, cuando es necesario hallar explicaciones a las situaciones que suceden en el marco de la organización. Esa búsqueda en toda persona por explicar lo que pasa es lo que lleva a adjudicar

a los líderes determinados atributos, que van desde el compromiso y la experiencia, hasta el autoritarismo o la inteligencia.

La teoría de los atributos del liderazgo destaca una idea generalizada: los líderes toman decisiones sin dudar. Esta idea sin sustento es la que permite construir figuras heroicas, que ignoran los matices del desempeño y las dificultades que es preciso sortear antes de alcanzar las metas deseadas. Al mismo tiempo, es el tipo de razonamientos que justifica que muchos jefes puedan sacar réditos de resultados positivos que quizás no se debían a su accionar.

## | Teoría del líder carismático |

Aunque muchas veces el carisma puede ser menospreciado por ocultar otras fallencias, lo cierto es que cuando se trata de liderazgo en general implica un gran capacidad para convencer y conducir. Tal vez por ello es que son vistos como personas no convencionales que suelen aparecer en momentos críticos para llevar adelante cambios importantes.

Los autores que desarrollaron esta corriente encontraron en las conductas de este tipo de líderes características extraordinarias que podían servir como explicación para el éxito y que no estaban presentes en otros líderes. Entre esos autores, Robert House (1986:34) seleccionó tres factores clave: **dominio, confianza y convicción.**

Para llegar a estos resultados, se estudiaron numerosos ejemplos de líderes exitosos que tenían en común diversas cualidades. Entre ellas, la capacidad de comunicar sus ideas de manera clara y precisa, una fuerte motivación y el equilibrio para actuar de manera coherente y reconociendo las propias limitaciones.

Ahora bien, ¿se puede inculcar el carisma en un líder? Aunque la primera impresión pueda ser negativa, tampoco es fácil de sostener el carisma como una característica meramente innata a ciertas personas. Por lo tanto, algunas conductas fueron consideradas por los investigadores como mecanismos para tener una administración más “carismática”. Se trata simplemente de encontrar metas amplias, comunicar expectativas, confiar en la capacidad de los colaboradores, empatizar con ellos.

Pero el problema no es simplemente cómo hallar o formar un líder carismático que pueda obtener buenos resultados sino que en ciertas ocasiones lo que se requiere es justo lo contrario: no contar con uno. Así, puede verse que es útil cuando la actividad de los seguidores contiene componentes ideológicos —la política o la religión—, cuando se está frente a un cambio o frente a una gran crisis; y que puede volverse perjudicial o un obstáculo, si su confianza no lo deja escuchar otras ideas o lo perturba ante el desafío de sus seguidores.

## | Liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional |

La última corriente es la que distingue a los líderes transaccionales de los transformacionales. Lo que buscan los primeros es que sus colaboradores puedan repensar sus tareas y sus roles y cuestionar los puntos de vista establecidos. Si esos líderes tienen éxito, deberá llegar el punto en que también ellos se vean cuestionados. La motivación a los seguidores se da entonces a partir del establecimiento de objetivos a cumplir y la asignación de roles claros para ello.

Los líderes transformacionales son aquellos que hacen que sus seguidores vayan más allá de los intereses personales. Su influencia es tan profunda que logran poner por sobre todas las cosas el bien de la organización. Para que eso sea posible deben estar atentos tanto a las cuestiones individuales (escuchan preocupaciones y necesidades personales) como al funcionamiento colectivo (impulsan cambios para enfrentar viejos problemas).

No se trata de enfoques contrapuestos: el liderazgo transformacional es, a partir de una mejora en el esfuerzo y el rendimiento de los seguidores, una profundización del transaccional. Por otra parte, se torna incluso superior al carisma, pues no se limita a perseguir el triunfo de la visión del líder sino conseguir un espíritu de cuerpo más comprometido. Y a diferencia del liderazgo transaccional, logra eso con mejores tasas de satisfacción laboral y productividad.



## | Liderazgo basado en resultados y liderazgo exitoso |

Frente a todos los modelos y teorías del liderazgo la pregunta sobre el éxito o fracaso es la misma: ¿cómo se mide su eficacia? Porque al fin y al cabo, para cualquier organización, más allá de su experiencia, sus atributos o su estilo, lo importante será que alcance los objetivos esperados. Casi como en una lógica futbolera, una de las pocas cosas que pueden medirse son los resultados. Y no se trata aquí de exitismo, sino de la necesidad de integrar esos resultados a futuras estrategias que valoricen lo realizado o que permitan encauzar aquello que se ha desviado de su rumbo.

Los resultados generan valor y utilidades para la organización. Para que un liderazgo sea eficaz, entonces depende tanto de los atributos del líder como de su capacidad para plasmarlos. Muchas empresas, hoy en día, realizan programas de formación para generar líderes reflexivos y a su vez productivos.

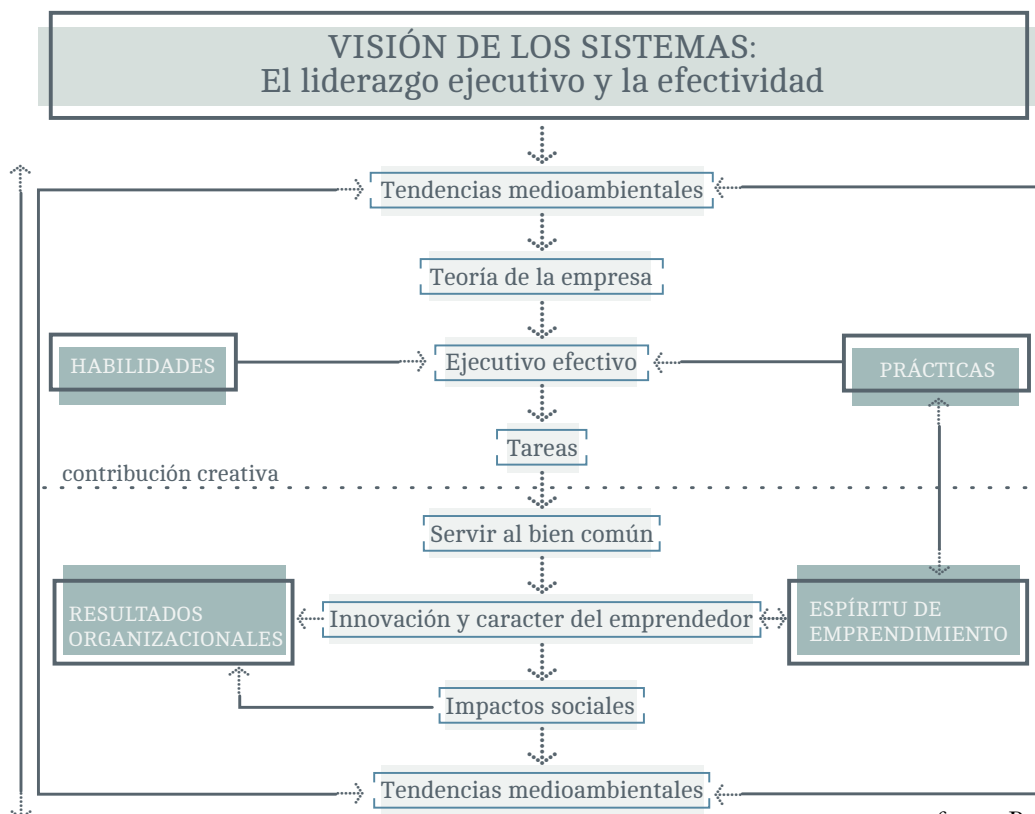
Obtener los resultados esperados, para un líder, tiene como mejor recompensa la confianza de sus seguidores, sobre todo porque le permite definir claramente su función a los ojos de los demás y dejar en claro sus intenciones. Para ello será clave tener bien definidos los resultados deseados, siempre considerando los intereses de cuatro actores: los colaboradores, los clientes, la organización en sí y los inversionistas.

A modo de conclusión, puede afirmarse que no cualquier líder es exitoso. Como se ha señalado, eso depende de sus atributos personales y de que ellos se concreten en resultados. Para que eso sea posible, entonces, es preciso:

- | Tener metas y fomentar el compromiso para que se cumplan.
- | Escuchar a los clientes y priorizar su satisfacción.
- | Buscar calidad en las distintas tareas que se realizan.
- | Imponer carácter y honestidad para que los seguidores se identifiquen.
- | Asumir errores como parte de una conducta ética.
- | Concretar ideas en hechos, conductas y acciones cotidianas, que sean modelo para cada empleado.

- | Fomentar relaciones colaborativas.
- | Comunicar de manera clara y sencilla.

Gráfico 15



*fuente: Peter Drucker*

## Capítulo 5

### | Satisfacción laboral y satisfacción del cliente |

Se ha trabajado hasta aquí qué es la cultura de una organización y cómo esta influye y es influida por el clima organizacional. La comunicación y el liderazgo, en tanto, son dos factores esenciales que hacen a la vida interna y a las relaciones personales y laborales entre los miembros de la organización. A la hora de medir cómo es ese clima para los colaboradores y qué efectos tiene sobre la productividad que se desea, probablemente no haya mejores parámetros que la **satisfacción laboral** y la **satisfacción del cliente**.

Para la industria hotelera la prestación de servicios a sus huéspedes es la razón de ser. En este sentido, la atención al cliente y su satisfacción son la preocupación central de cualquier organización del rubro. Porque el cliente juzga el servicio en función de sus demandas y expectativas; así percibe el servicio y evalúa su calidad. El trato y la cordialidad del personal, la respuesta a sus solicitudes, entre

otros, son algunas de los indicadores que el cliente tiene en cuenta a la hora de juzgar la calidad de atención por parte del personal del establecimiento.

Según afirma James Heskett (2003:43), la satisfacción de los clientes está estrechamente ligada al valor que la organización les asigna en la prestación del servicio<sup>47</sup>. La prestación de servicios y la satisfacción del cliente, mientras tanto, está ligada a los atributos que son propios de la organización.

## | Satisfacción laboral |

La primera de las variables a analizar en este capítulo, la satisfacción laboral, fue estudiada por distintos autores entre los que se destacó, Elton Mayo (1945:76), que en las *“experiencias de Hawthorne”* identificó las fuentes de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores en su ámbito de trabajo <sup>48</sup>.

Sin embargo, fue Hoppock (1935:65) el primero en realizar investigaciones específicas sobre la satisfacción laboral. En su trabajo estableció una primera definición en la que destaca *“una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que la persona considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”* <sup>49</sup>.

Robbins (2004:32), por su parte, define a la satisfacción laboral *“como la actitud general de un individuo hacia su trabajo”*<sup>50</sup>. Teniendo en cuenta esta lógica, un individuo con un alto nivel de satisfacción tiene actitudes positivas hacia su puesto de trabajo, mientras que una persona insatisfecha, no. En palabras de Wright y Bonett (2007:44), *“la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”* <sup>51</sup>.

Debido a que en las organizaciones se realizan procesos colectivos de trabajo, algunos autores sostienen que es necesario hablar de la satisfacción laboral no solo como una característica individual sino también grupal. Para Mason y Griffin .....

**47 Heskett, James L., Sasser W. Jr. Y Schlesiger Leonard A.** (2003) The Value Profit Chain Harvard Business School Teaching Nota 686-120.

**48 Mayo, E.** (1945) “Los problemas sociales de una civilización industrial”. Boston Harvard University.

**49 Hoppock, R.** (1935): *Job Satisfaction*, Harper, Nueva York.

**50 Robbins, S.** (2004); Op cit.

**51 Wright, T. & Bonett, D.** (2007) “Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover.” *Journal of Management*, 33: 141-160.

(2002:90), la satisfacción laboral es “*la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado*”<sup>52</sup>.

El clima organizacional incide en la satisfacción laboral. De hecho, para Munchinsky (1983:78) esta última se trata de una variable multidimensional compuesta por **factores extrínsecos** (salario, políticas y cultura de la empresa, clima organizacional) y **factores intrínsecos** (reconocimiento, variedad de tarea, entre otros)<sup>53</sup>.

Mientras los primeros aluden a factores de carácter externo que contribuyen a la satisfacción, como puede ser el espacio físico de la organización, los segundos apuntan a cuestiones de carácter interno vinculadas a los intereses del individuo, su motivación y sentido de pertenencia.

A partir de estas definiciones que dan los diferentes autores, se observa que el concepto de satisfacción laboral es una variable multidimensional que puede conceptualizarse desde diferentes enfoques: algunos como Robbins (2004:54) consideran la actitud frente al puesto, otros como Hoppock (1935:65) la valoran como una variable ambiental que incide en el individuo, mientras que otros como Munchinsky (1983:34) la definen como una variable determinada tanto por factores intrínsecos a la persona como por factores fundamentalmente organizacionales.

## | Motivación |

La satisfacción laboral está vinculada a una serie de factores que van, por ejemplo, desde la identificación con la organización y las condiciones de trabajo hasta los reconocimientos o el salario. Dos teorías clásicas que estudian este tema son “*la teoría de los dos factores o teoría bifactorial*” y “*la teoría de la jerarquía de necesidades humanas*”. Para ello, ambas buscan explicar qué elementos intervienen en la motivación de las personas.

.....  
**52**     **Mason, C. M., & Griffin, M. A.** (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33, 271-312.

**53**     **Munchinsky, P. M.** (1983) “Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology”. Dorsey Press, Homewood, Illinois.

Desarrollada por Herzberg (1966), la “teoría de los dos factores” recibe este nombre porque plantea que las personas, en el trabajo, se encuentran influenciadas por dos factores: los higiénicos y los motivacionales <sup>54</sup>. Entre los primeros se destacan el salario, las condiciones de trabajo y la política de la empresa. Cuando los colaboradores no disponen de estos factores higiénicos, se sienten altamente frustrados e insatisfechos. Sin embargo, el hecho de contar con ellos no genera de por sí una gran motivación, sino una apenas moderada. Esto se debe a que son factores extrínsecos de la actividad laboral.

Para lograr mayor motivación en el trabajo, Herzberg (1976:87) propone “enriquecer las tareas”, esto es sustituir las tareas más simples y elementales de un puesto por tareas más complejas y que presenten mayor desafío y posibilidades de crecimiento para el colaborador.

Gráfico 16



*fuentes: elaboración propia*

.....  
**54** Herzberg, F. (1966) “Work and the nature of man” Cleveland: Word Publishing Co.

| La satisfacción es el resultado de los factores de motivación.

| Los factores de motivación ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

| La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene.

| Si los factores de higiene faltan o son inadecuados causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

“La teoría de la jerarquía de necesidades humanas”, de Abraham Maslow (1943:32) sostiene que las personas poseen cinco tipos diferentes de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización o desarrollo.

Elaborada desde el análisis de cada una de estas necesidades, esta teoría establece relaciones jerárquicas entre ellas y las ordena de acuerdo a una estructura jerárquica piramidal, de forma que las necesidades fisiológicas se ubican en la base de la pirámide y en la cima las de autorrealización. Según Maslow (1943:32), para que surja una necesidad de nivel superior, es necesario antes satisfacer una de nivel inferior <sup>55</sup>.



Por otra parte, cada necesidad tiene características específicas. Las necesidades fisiológicas, las primeras de todas, van desde la necesidad de respirar, hidratarse

.....

55 Maslow, A. (1943): "A Theory of Human Motivation". Psychological Review.

y alimentarse hasta dormir, eliminar desechos corporales, mantener la temperatura corporal con vestimenta o abrigo, tener relaciones sexuales y evitar dolor. Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas surgen las **de seguridad**, la necesidad de sentirse seguros y protegidos. En este nivel, se refiere a la seguridad física (la integridad del propio cuerpo) y de salud, la seguridad de los bienes propios y las pertenencias, y la necesidad de una vivienda como protección.

Las necesidades **sociales**, como su nombre lo indica, son las que están relacionadas con nuestra naturaleza social. El ser humano siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. En esos vínculos se desarrollan la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

El cuarto nivel, es el de las necesidades **de estima**, entre los que Maslow (1943) diferenció dos tipos, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja, por su parte, concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, estatus, dignidad, fama, gloria.

Si estas necesidades merman, eso se refleja en una baja autoestima o en complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad, por el contrario, brinda cierto sentido de vida y valoración al individuo como persona y como profesional.

Finalmente, en el escalón más alto de la pirámide, están las necesidades **de autorrealización**. Para Maslow esta es la necesidad psicológica más elevada del ser humano. Es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a este nivel cuando todos los anteriores han sido alcanzados y completados, al menos hasta cierto punto.

En resumen la teoría jerárquica de las necesidades humanas establece que:

▮ Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas. La necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.



| Las necesidades fisiológicas nacen con la persona; el resto surgen con el transcurso del tiempo.

| A medida que una persona logra controlar sus necesidades básicas gradualmente aparecen otras de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización porque esta se trata de una conquista individual.

| Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas no van siendo satisfechas. Si bien las básicas predominan, pueden ser concomitantes con las superiores.

| Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto. No ocurre lo mismo con las demás.

## | La motivación trascendente |

En la misma línea, el académico español Juan Antonio Pérez López (1987:43) también sostiene que la satisfacción laboral tiene estrecha relación con la motivación de los colaboradores. Pero, además de los motivos extrínsecos e intrínsecos, incluye un tipo de motivación que denomina como trascendente <sup>56</sup>.

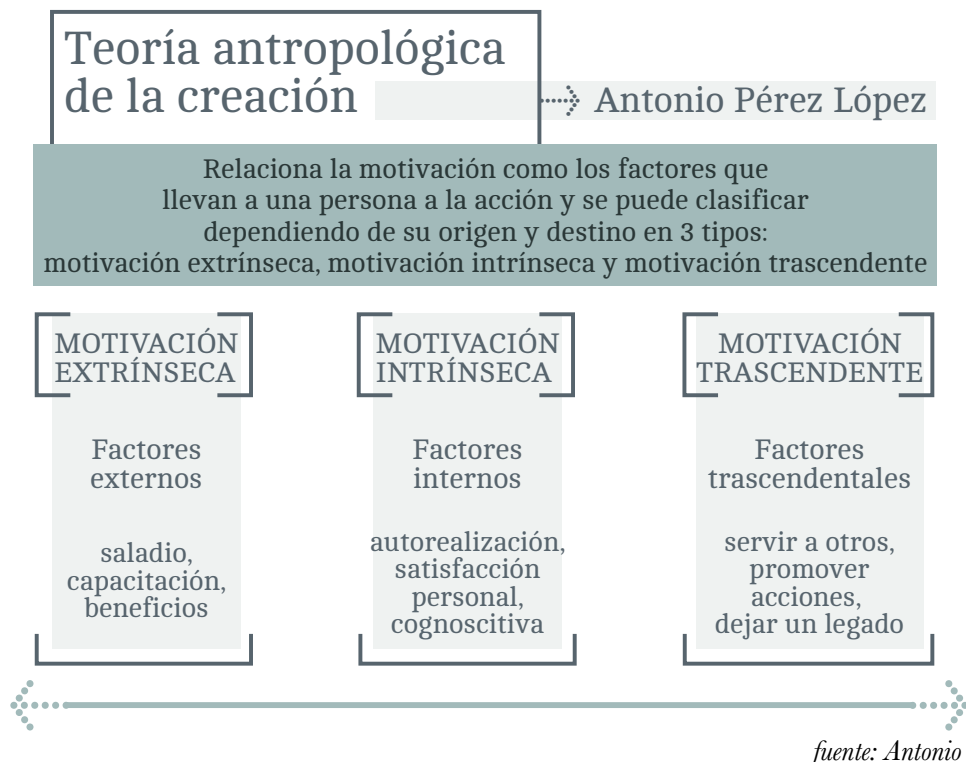
La **motivación trascendente** está referida a la búsqueda del beneficio que conlleva satisfacer las necesidades del otro por encima de las necesidades personales. En este aspecto, hay un rol clave que cumple el líder como actor principal en la organización. Es él quien debe generar este tipo de motivación, dejando de lado los intereses personales y buscando el beneficio de las personas que dirige.

La motivación trascendente en el caso de los colaboradores de la cadena hotelera, por ejemplo se puede observar en el beneficio que conlleva satisfacer las necesidades de los clientes que solicitan los servicios de los hoteles. Se podría pensar al conjunto de valores y creencias que componen la cultura de la organización y los líderes transmiten, como uno de los elementos fundamentales en este tipo de motivación.

.....

**56** Pérez López J.A (1987) "la motivación humana en el trabajo", IESE, Barcelona.

Gráfico 17



Dentro del ámbito hotelero, Sánchez Cañizares (2011) y sus colaboradores han realizado un interesante estudio que recopila investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral en diferentes hoteles del mundo. Raham y Zanzi (Sánchez Cañizares y otros, 2007:32), por ejemplo, plantean que la satisfacción laboral no está influida por las mismas variables en todas las organizaciones y en base a esto establecen dos tipos de variables: *las sociodemográficas y las organizacionales del puesto* <sup>57</sup>.

Las variables sociodemográficas incluyen al género, la edad, el estado civil y el nivel educativo.

**1. Género.** Desde la incorporación a la vida laboral de la mujer, los roles pre-fijados entre sexos en relación con el trabajo tratan de superarse. No obstante, esos roles siguen condicionados por elementos socioculturales. En la actividad hotelera, los estudios de Frye (2001) y de Jabulani (2001) no revelan diferencias .....

**57** Sánchez Cañizares, S. M.; López-Guzmán Guzmán, T. J. & Millán Vázquez de la Torre, G. (2011) "satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba, España". Estudios y perspectivas de turismo vol.20 no.5 Ciudad Autónoma de Buenos Aires sept. /oct. 2011.(ISSN-1851-1732).

significativas de género en cuanto a satisfacción laboral <sup>58</sup> <sup>59</sup>. Pavesic y Brymer (1990:67), en cambio, sí revelaron que hay significativas brechas salariales entre los hombres y mujeres empleados en la industria hotelera <sup>60</sup>. Por ese motivo, las mujeres se declaraban menos satisfechas en cuanto a su crecimiento laboral. Wong (1999:45), a su vez, corroboró en un estudio sobre la valoración de diez factores del trabajo entre empleados hoteleros de Hong Kong, que las mujeres manifiestan una preferencia más marcada que los varones a buscar un trabajo interesante con buenas condiciones de trabajo <sup>61</sup>. También buscan el reconocimiento por realizar una buena tarea.

Según estos autores, el género juega un papel diferenciador en las percepciones de los empleados sobre los factores de satisfacción y de motivación en sus trabajos.

**2. Edad.** Los trabajos de Simons y Enz (1995) ponen en evidencia las diferencias entre los intereses de los colaboradores de los hoteles de distintas edades: los que no alcanzan los 30 años se interesan más por las oportunidades y por el trabajo realizado que por la seguridad y estabilidad en el empleo, mientras que los mayores a ese rango establecen como prioridad este último punto y valoran también las condiciones de trabajo <sup>62</sup>. Es interesante ver que la valoración del salario, como factor de importancia, no representa diferencias entre ambos grupos.

La investigación de Feiertag (1993:33), mientras tanto, determina que los trabajadores más jóvenes se interesan más por el reconocimiento, la atención y la motivación de parte de sus supervisores que los de mayor edad <sup>63</sup>. Lam (2001:45), por su parte, sostiene que los trabajadores de entre 21 y 25 años se sienten más satisfechos con la relación con sus compañeros que el resto de los grupos de edad,

.....  
**58** Frye, W. D. (2001): «An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type». *Tesis Doctoral*.

**59** Jabulani, N. (2001): «An examination of customer service employee's self-efficacy, job satisfaction, demographic factors, and customer perception of hotel service quality delivery in Jamaica». *Tesis Doctoral*.

**60** Pavesic, D. V. y Brymer, R. A. (1990): «Job satisfaction: what's happening to the young managers? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, n° 4.

**61** Wong, S.; Siu, V. y Tsang, N. (1999): «The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators», *Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n° 5.

**62** Simons, T. y Enz, C. A. (1995): «Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36.

**63** Feiertag, H. (1993): «Younger employees need extra encouragement, guidance», *Hotel and Motel Management*, vol. 208, n° 20.

y que los de más de 50 años evidencian mayor satisfacción con relación a la promoción, supervisión y el trabajo en general, y no tanto respecto al salario <sup>64</sup>.

**3. Estado civil.** En los estudios de Wong (1999) se observa que los colaboradores solteros se inclinan por oportunidades de promoción, de implicación con las tareas de su puesto y de reconocimiento por realizar bien su labor. Este tipo de colaboradores dispone de más tiempo para dedicar a sus objetivos personales, mientras que los casados deben dividir su tiempo entre el trabajo y la familia.

**4. Nivel educativo.** Las diferentes investigaciones concluyen que la sobreeducación, o un nivel educativo superior al que demanda el puesto, puede influir de manera negativa en la satisfacción laboral y generar una baja productividad. En los trabajos de Lam (2001) sobre hoteles de Hong Kong se detectó que los empleados con educación primaria se encontraban satisfechos con su trabajo y con sus compañeros, pero insatisfechos con su realización personal y desarrollo profesional. Por contraposición, los empleados con educación superior no se encontraban satisfechos con su trabajo en general, porque tenían un mayor nivel de expectativas que los demás empleados. Siguiendo esta lógica, es necesario motivar a los trabajadores con mayor nivel educativo mediante el enriquecimiento de sus puestos, participándolos en la toma de decisiones y brindándoles mayor autonomía.

Dentro de las variables organizacionales y del puesto, encontramos el salario, la eventualidad del contrato, las horas de trabajo, la antigüedad y el estatus del puesto.

**1. Salario.** Las diferentes investigaciones dan cuenta de que la baja remuneración percibida por los empleados de los hoteles es una fuente importante de insatisfacción. Charles y Marshall (1992:56 estudiaron siete organizaciones hoteleras del Caribe para demostrar que las recompensas preferidas por los empleados son un buen salario en primer lugar y buenas condiciones de trabajo en segundo término <sup>65</sup>. Sánchez Cañizares y sus colaboradores (2007), en tanto, afirman que en las investigaciones sobre satisfacción laboral y el salario, este es considerado en términos absolutos cuando sería necesario tener en cuenta el salario de re-  
.....

**64** Lam, T.; Zhang, H. y Baum, T. (2001): «An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong», *Tourism Management*, n° 22.

**65** Charles, K. y Marshall, L. (1992): «Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4, n° 3.

ferencia, debido a que es este último el que permite a los individuos establecer comparaciones con otros.

**2. Eventualidad del contrato.** No abundan las investigaciones que analizan la satisfacción de los empleados estacionales de las empresas hoteleras. Por un lado, Ball (1988:32) destaca que los contratos temporales en hotelería británicos representan el 1% del empleo en el país. Además, resalta que los puestos de trabajo en el sector se caracterizan habitualmente por bajos salarios y precaria estabilidad, lo que se acentúa en los empleos estacionales <sup>66</sup>.

**3. Horas de trabajo.** En este aspecto, los análisis de Pavesic y Brymer (1990) constatan que las horas excesivas de trabajo y los momentos más estresantes del día y la temporada son factores significativos de insatisfacción.

**4. Antigüedad.** Por un lado, para Sarker (2003:23) la satisfacción laboral aumenta con la antigüedad de los colaboradores <sup>67</sup>, mientras que para Smith (1996:78) ocurre lo inverso: los niveles de satisfacción más altos se dan en colaboradores con menos de seis meses en un hotel <sup>68</sup>. Algunos autores entienden este fenómeno como la ilusión del comienzo de un nuevo trabajo. Wong (1999), en tanto, llega a la conclusión de que los empleados con mayor antigüedad se interesan más por buenas condiciones de trabajo mientras que los que están menos de dos años prefieren que sus trabajos sean dinámicos y les permitan desarrollarse.

**5. Estatus del puesto.** Aquí también Wong (1999) plantea que los colaboradores en puestos de dirección se inclinan más por la estabilidad laboral y se sienten más implicados en la toma de decisiones. Eso contribuye a una mayor satisfacción respecto a los colaboradores de puestos inferiores.

## | Otras variables de la satisfacción laboral |

.....

**66** Ball, R. M. (1988): *Seasonality in the UK. Labour Market*. Avebury, Vermont.

**67** Sarker, S. J.; Crossman, A. y Chinmeteeputuck, P. (2003): «The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n° 8.

**68** Smith, K.; Gregory, S. R. y Cannon, D. (1996): «Becoming an employer of choice: assessing commitment in the hospitality workforce», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, n° 6.

Sánchez Cañizares y sus colaboradores (2007) consideran que la satisfacción laboral es un indicador fundamental para la organización hotelera. Otras de las variables que la atraviesan son:

| ***Ausentismo, rotación y costo de personal:***

un colaborador insatisfecho falta más a su trabajo. La satisfacción de los colaboradores es mayor en organizaciones que promueven la participación y donde los directivos establecen relaciones positivas con los subordinados. La tasa de abandono, rotación y ausentismo es menor en este tipo de organizaciones que en las de carácter autocrático.

| ***Percepción del clima organizacional y satisfacción del cliente:***

el buen desempeño de los colaboradores está relacionado con la satisfacción del cliente que, a su vez, está influida por la percepción que poseen los colaboradores sobre el clima organizativo, la calidad del producto o el contenido del trabajo.

| ***Desempeño organizacional:***

los colaboradores que se sienten satisfechos suelen tener mejor desempeño. Esto no quiere decir necesariamente que la satisfacción implique mejor productividad. Puede darse que un colaborador intente mantener el nivel de desempeño que le proporcionó su satisfacción, independientemente de si ese desempeño fue bueno o malo.

| ***Compromiso organizacional:***

el compromiso de los colaboradores es un indicador de la disposición a desarrollar esfuerzos por la compañía. Un colaborador comprometido es el que se identifica con los valores que se impulsan. Para que el compromiso con las tareas que se realizan sea cada vez más grande, mayor debe ser la satisfacción con ellas.

## | Satisfacción del cliente |

El análisis de la satisfacción del cliente permite dar cuenta de su relación con la calidad del servicio que brinda una organización y el desempeño de sus empleados. No obstante, la satisfacción o no del cliente depende a su vez de cómo los directivos tomen esta variable a la hora de construir estrategias de mercado.

Zeithaml y Bitner (2002:43) afirman que las expectativas son los estándares o puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio. A menudo, estas se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder. En base a esta definición, las autoras señalan la existencia de un servicio conformado por dos niveles de expectativas: el servicio deseado y el servicio adecuado <sup>69</sup>.

El *servicio deseado* es lo que el cliente espera recibir, es decir una combinación de lo que considera que puede ser con lo que considera que debe ser. El *servicio adecuado*, en cambio, es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar, teniendo en cuenta que espera alcanzar un servicio ajustado a sus deseos pero reconoce que existen ciertos factores que no siempre lo hacen posible. No obstante, se acepta hasta un cierto nivel mínimo de desempeño.

En lo que hace a la industria hotelera, la relación entre satisfacción del cliente y desempeño también incluye la atención al cliente. En este sentido, Alan Dutka (1998:87) destaca un conjunto de rasgos por los que el cliente juzga el servicio <sup>70</sup>. Uno de los más importantes es justamente la atención al cliente: en cada contacto, este percibe el servicio y evalúa su calidad.

El trato y la cordialidad del personal o la solución a las solicitudes son ejemplos de aquello que el cliente tiene en cuenta a la hora de juzgar la calidad de atención por parte del personal. Heskett (2003:54) sostiene que la satisfacción de los clientes está estrechamente ligada al valor que la organización les otorga en la prestación del servicio <sup>71</sup>.

En la misma línea, Luís María Huete (2005:56) argumenta que la satisfacción del cliente está relacionada con la venta de productos o servicios y con los vínculos que los clientes establecen con la organización <sup>72</sup>. Así, por ejemplo, la insatisfacción de los clientes debido a una venta de productos o servicios que ha sido .....

**69** Zeithaml, V.A., y Bitner, M. J. (2000): "Services marketing: Integrating customer focus across the firm". 2nd ed. Boston: McGraw-Hill.

**70** Dutka, A. (1998) *Manual de AMA para la satisfacción del cliente* ediciones granica, Buenos Aires.

**71** Heskett, James L., Sasser W. Jr. Y Schlesiger Leonard A. (2003) *The Value Profit Chain* Harvard Business School Teaching Nota 686-120.

**72** Huete, Luis. M. (1998): *Servicios y Beneficios*, Deusto, Barcelona.

engañoso perjudica los vínculos emocionales con la organización y afecta la permanencia y su desarrollo en el mercado.

Por otra parte, cuando se habla de satisfacción al cliente, hay que tener en cuenta a los colaboradores de la organización. Siguiendo la perspectiva de “*servicio al cliente interno*”, Karl Albrecht (1998:65) destaca la importancia de la satisfacción de los colaboradores y su influencia en la satisfacción de los clientes ya que, cuando los primeros están insatisfechos es probable que estos últimos también lo estén <sup>73</sup>. La calidad del servicio se ve atravesada por el accionar de todos los miembros de la organización.

## | El servicio al cliente interno |

El mencionado Albrecht (1998), uno de los pioneros en los estudios sobre la importancia de los colaboradores en la satisfacción del cliente, plantea que para que una organización se oriente al cliente es necesario que antes preste atención hacia sus propios colaboradores. Esto cabe principalmente para las empresas que brindan servicios dado el contacto directo con el cliente y la intangibilidad del producto.

El modelo de gestión que destaca este autor está orientado al cliente interno porque tiene como propósito generar una estrategia para aumentar el compromiso de los colaboradores y a partir de ello, el desempeño y la calidad de las tareas que se realizan. Además, el modelo contempla que la organización, como un todo, determina su competitividad y calidad de servicio. Es por ello que es necesario satisfacer necesidades, deseos y demandas tanto de los clientes internos como los externos, considerando el diseño de organizacional y de los puestos de trabajo.

El autor destaca también la importancia de los atributos de la cultura de la organización en la calidad de los servicios que brinda y en las posibilidades de mejorar o no tal servicio: “*es necesario que exista una cadena de calidad que se extienda desde el momento de verdad (ese acto perceptivo trascendente durante el que el cliente prueba el producto), a través de toda la organización, incorporando a todas las personas, los procesos y la*

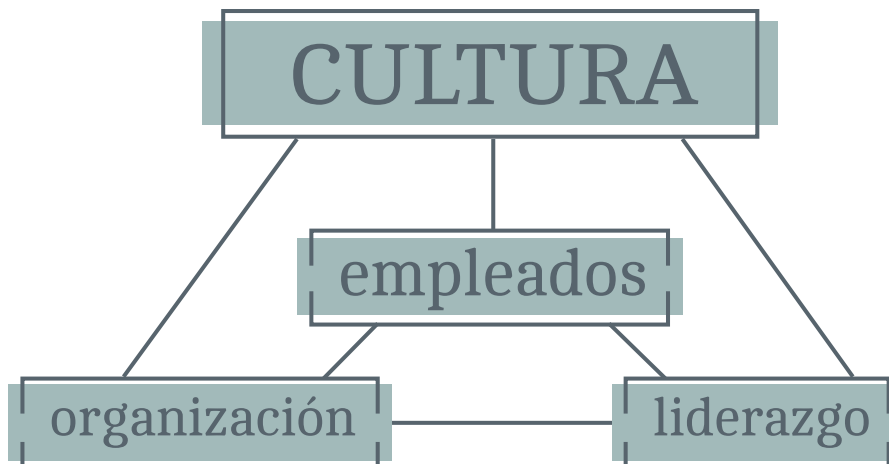
.....  
**73** Albrecht, K. (1998), “*Servicio al cliente interno*”. Barcelona. Ed. Paidós.



*infraestructura que debe contribuir al resultado final. El personal operativo no brinda el servicio. Lo brinda toda la organización”<sup>74</sup>.*

Si bien el personal operativo es el que tiene el contacto más directo con los clientes —a medida que los niveles de la organización avanzan este contacto disminuye por cuestiones de estructura y de división de tareas—, toda la organización debe tener en cuenta al cliente en su tarea cotidiana. Para lograr la sinergia entre las diferentes áreas de manera que se eviten diferencias, es preciso enfocarse en comprender lo que implica, en términos globales, la organización y el mercado, así como los recursos con que se cuenta y cómo se los administra. Esto permite valorar el papel de cada colaborador en la calidad del servicio y en el éxito de la organización.

En el *Triángulo de servicio al cliente interno* que propone el autor puede verse que en el centro se encuentran los empleados y a su alrededor los tres elementos necesarios para alcanzar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente interno:

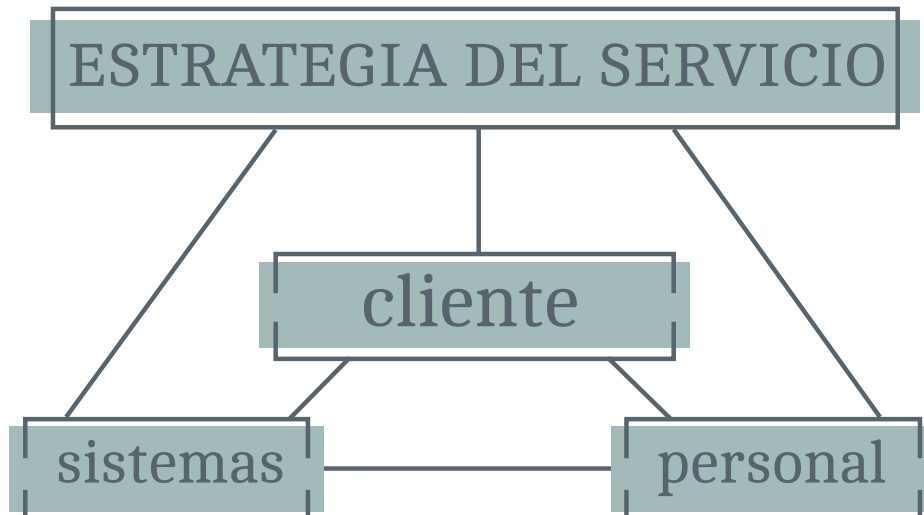


*fuentes: adaptación de Karl Albrecht*

Esos tres elementos, cultura, liderazgo y estructura organizacional también influyen en los empleados. A su vez, el *Triángulo de servicios para el cliente externo* muestra que para brindar un servicio de calidad la organización debe entenderse como .....

**74** Albrecht, K. (1998); Op. cit.

un todo, en donde todos sus elementos influyen en la prestación del servicio y en la satisfacción del cliente:



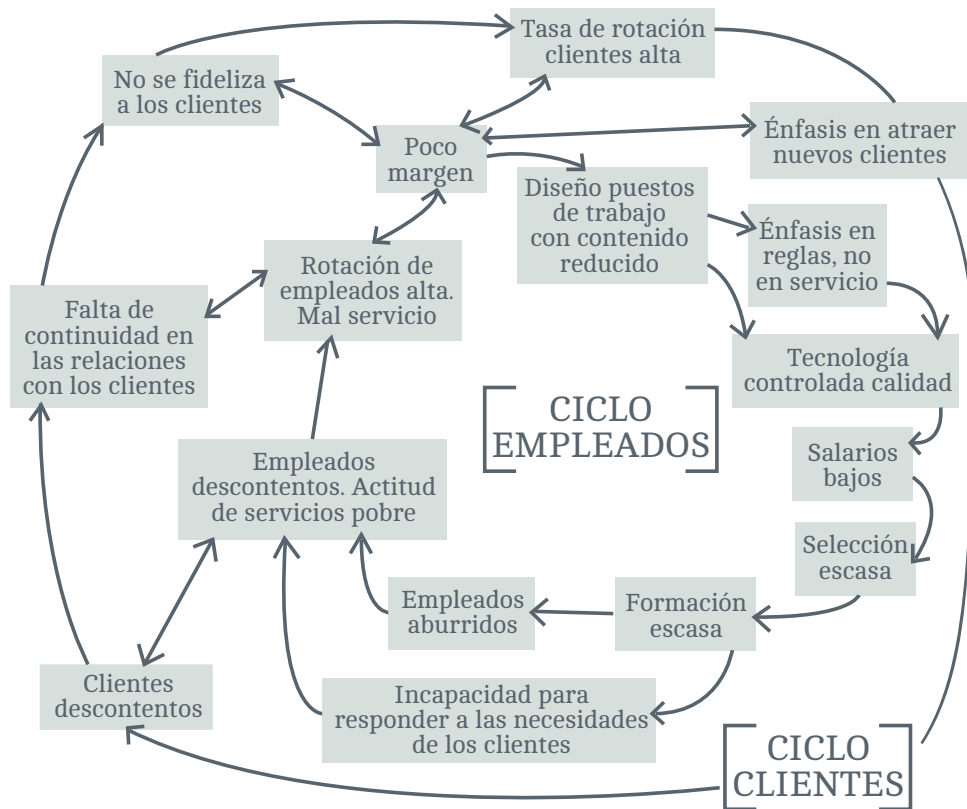
*fuentes: adaptación de Karl Albrecht*

Para los fines de la investigación, se puede decir que el *Modelo de servicios al cliente interno* permite abrir el panorama para comprender la relación entre el desempeño de los colaboradores en el hotel, la calidad de servicios que este brinda y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Es decir que para entender la satisfacción del cliente es necesario tener en cuenta cómo funciona la organización, qué valores sostiene, qué procedimientos de trabajo establece y cómo dirige a sus miembros.

## | El Modelo de servicios y beneficios |

Luis María Huete (2005) plantea un modelo que está estrechamente ligado con la satisfacción del cliente y que se basa en una sucesión de variables interrelacionadas.

El *Modelo de servicios y beneficios* brinda herramientas para aprender a fidelizar a los clientes y colaboradores. Huete (1998) considera que un cliente satisfecho es aquel que cree que ha hecho un buen negocio consumiendo un determinado servicio. Cuanto más competitivo es el mercado, agrega el autor, más importante es



fuente: Luis María Huete

la satisfacción y la retención de los clientes. Destaca también que el componente emocional más relevante en la satisfacción está vinculado a la percepción y las expectativas. Los clientes restan las expectativas de las percepciones: si el resultado es positivo, hay satisfacción; si es negativo, frustración.

### | La fidelización de los clientes |

La fidelización de los clientes es una de las variables más importantes que los directivos de una organización han de tener en cuenta para asegurar su sustentabilidad. Se suele decir que una organización debe ser capaz de tener una alta *tasa de retención* o una baja *tasa de deserción*. Mientras la primera considera la cantidad de veces que el cliente vuelve a solicitar un servicio o a comprar un producto en un tiempo determinado, la segunda refiere al porcentaje de clientes que no vuelven a solicitar servicios durante un tiempo determinado. En términos de Huete (1998:35), determinar la tasa de deserción permite medir “*la vida media de la relación de un cliente con una empresa*”<sup>75</sup>.

Para este autor hay diversos indicadores de fidelización de un cliente:

.....

75 Huete, L. (1998); Op. cit.

| **Retención:** porcentaje de clientes que son fieles porque están satisfechos con el servicio/producto.

| **Novedad:** tiempo desde el último contacto con la empresa.

| **Frecuencia:** tiempo entre dos ventas o contactos.

| **Antigüedad:** tiempo desde que el cliente inició el contacto con la organización.

| **Cantidad:** promedio de clientes por período.

| **Referencias:** porcentaje de clientes que vienen por referencias de otros.

A través de distintas fórmulas, todos los parámetros de fidelización pueden medirse. Por poner un ejemplo, se puede calcular la dimensión futura de un negocio a partir del número de clientes en un año y la vida media de la relación con los clientes actuales:

**Dimensión futura del negocio = Nuevos clientes en período x Vida media de los clientes**

De esta forma, si la organización logra conseguir 1000 clientes en un año y la vida media del cliente es de cinco años, la dimensión futura del negocio sería de 5000 clientes que se podrían incorporar.

Conocer la dimensión futura permite evaluar y prever tendencias para establecer estrategias respecto a los clientes. Pues no solo se trata de aumentar la cantidad de clientes, sino de lograr fidelizar a los actuales.

Al respecto, Reichheld y Sasser (2005:56) establecieron seis conectores que permiten la fidelización:

**1.1. Ventas de repetición:** el cliente fidelizado es aquel que sigue comprando un mismo producto o solicitando un mismo servicio.

**1.2. Ventas cruzadas:** se da cuando puede ofrecerse a un mismo cliente, además del servicio principal, otros servicios o productos relacionados. Cuanto mayor sea las repeticiones de ventas cruzadas, mayor rentabilidad habrá.

**1.3. Procesos de referencia:** se trata de las recomendaciones que hacen los clientes a otros clientes potenciales sobre un servicio con el que están satisfechos.

**1.4. Sobreprecio:** un cliente fidelizado percibe una diferenciación en el servicio que se le brinda respecto de la competencia, más allá del precio.

**1.5. Costos de servir:** los costos en los que se incurre para brindar el servicio requerido. Cuando un cliente nuevo solicita un servicio con el que no está familiarizado, la organización requiere recursos que demandan tiempo y costos.

**1.6. Costos de adquisición de clientes:** costos necesarios para lograr que los servicios sean atractivos para el mercado y así sumar más clientes.

Los últimos dos conectores, a diferencia de los primeros, deben disminuir para que la rentabilidad mejore. Por otra parte, para que estos seis conectores puedan ponerse plenamente en funcionamiento, es necesaria una relación ya constituida entre el cliente y la organización, pues la rentabilidad de la fidelización está relacionada con el diseño de programas y estrategias para aprovechar los conectores y para controlar los costos de la fidelización.

### Costos de fidelización

Según los trabajos de Huete (1998), los costos de fidelización son aquellos costos que se realizan para alargar la vida media de los clientes, buscando también transformar ese gasto en inversión rentable. Hay dos tipos de costos de fidelización: uno relacionado con el gasto y la capacidad administrativa para relevar y conocer los perfiles de compra de los clientes y establecer la comunicación con los mismos; y otro vinculado con la recuperación de clientes insatisfechos, buscando generar un sistema que releve y atienda sus quejas. En este caso, se pueden generar estrategias que establezcan promociones o beneficios para esos clientes.

Como se dijo anteriormente, el cliente satisfecho es aquel que piensa que ha realizado un buen negocio. Pero no todos los clientes son iguales:

| El **cliente terrorista** no está ni satisfecho ni siente lealtad; prefiere a la competencia y suele criticar el servicio. Puede causar un efecto negativo para la organización en tanto que sus referencias negativas repercuten en otros clientes potenciales.

| El **cliente rehén** no está satisfecho con el servicio pero siente lealtad a la organización. Es aquel que quiere desertar pero vuelve a solicitar el servicio por alguna razón.

| El **cliente mercenario** está satisfecho pero no siente lealtad hacia la organización. Le falta establecer un vínculo emocional con la empresa para que sea posible fidelizarlo.

| El **cliente apóstol** siente satisfacción con el servicio y lealtad hacia la organización. Esto se evidencia en muchos aspectos positivos que contribuyen a la rentabilidad: es el tipo de clientes más estable. En él se emplean todos los conectores de fidelidad.

Conocer los tipos de clientes, así como también la cantidad de cada uno de ellos que solicita servicios, es fundamental para establecer estrategias y acciones para mejorar la rentabilidad de una organización. Esto se debe a que hay que destinar acciones diferentes para cada tipo de clientes, siempre teniendo como objetivo el incremento del número de clientes apóstoles. Para que esto sea efectivo, hay que acertar en la elección de los clientes a los que hay que dirigirse.

Conocer las percepciones y las expectativas es fundamental. Para ello, es necesario escuchar al cliente para comprender los elementos que influyen en sus juicios de valor. Con este objetivo, Huete (1998) propone 5 enfoques que representan un conjunto de posibilidades a partir de las que la organización puede decidir cuál utilizar y en qué momento.

### **Evaluación:**

sirve para relevar información del cliente y que este pueda valorar el servicio mediante instrumentos cuantitativos como cuestionarios o escalas.

**Información de retorno:**

permite relevar información del cliente mediante comentarios, sugerencias y quejas.

**Investigación cualitativa:**

recauda información de calidad a partir de entrevistas, focus group, entre otros.

**Información de las operaciones:**

releva información sobre los clientes que poseen los trabajadores que realizan operaciones de servicio en contacto directo.

**Participación de la estrategia:**

incluye al cliente como participante en el desarrollo de productos y servicios.

**Fidelizar a los empleados**

El *Modelo de servicios y beneficios* tiene en cuenta que tanto la satisfacción de los clientes como el valor que estos perciben respecto del servicio, dependen del nivel de competencia y el grado de compromiso de los empleados de la empresa.

Es clave tener en cuenta que la competitividad de un negocio depende en parte de lograr que el desempeño y el compromiso de los colaboradores aumente a medida que crece su antigüedad. Es por ello que también es importante la fidelización del personal. Porque cuando las actitudes, las contribuciones de los empleados, son positivas, lo más común es que se observen mejoras en la productividad.

En síntesis, el concepto de satisfacción laboral es una variable de suma importancia tanto en el desempeño de los trabajadores como en la satisfacción de los clientes. Vale la pena recordar que las fuentes de satisfacción están estrechamente relacionadas con los atributos de la cultura organizacional y con el tipo de clima organizacional que se percibe en la organización.

## Capítulo 6

### | Estudio de caso: un análisis del Hotel Residente de la Ciudad de Buenos Aires |

Para adentrarse en el caso concreto de la investigación, se tomará como ejemplo uno de los hoteles de la cadena, el Hotel Residente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires <sup>76</sup>, durante el año 2012, para analizar cómo los colaboradores perciben el clima organizacional en su lugar de trabajo. El primer paso en este sentido será desarrollar una descripción del hotel para poder abordar las características de su estructura interna y su funcionamiento.

El edificio del Hotel Residente de Buenos Aires, construido entre 1990 y 1992, cuenta con una superficie cubierta de 20.270 m<sup>2</sup> y su arquitectura responde a la

.....

**76** El nombre del Hotel se ha modificado a solicitud de sus accionistas, en virtud de salvaguardar la información relevada.



tendencia posmoderna de fines de siglo XX. Una entrada con diseño imperial conduce directamente al *lobby* del hotel, donde hay un amplio espacio central con la conserjería y la recepción.

El Hotel tiene a disposición para sus huéspedes un *ballroom*, un *cocktail-lounge*, un *business center*, tres salones, patio de comidas y estacionamiento. Sobre la pendiente del terreno, se encuentran también los jardines, la piscina y el sauna.

Sobre un total 175 habitaciones, distribuidas en 16 pisos, hay tres grupos con características específicas: *Luxe*, single o doble, 29 unidades de 36 m<sup>2</sup> con pantalla plana de 29” y frigobar; *Suite Junior*, single o doble, 64 apartamentos de 52 m<sup>2</sup> con sala incorporada, pantalla plana de 32” y frigobar; y *Master Suite*, single o doble, con 82 suites de 72 m<sup>2</sup> con entrada independiente, televisión pantalla plana 32” y frigobar.

Los servicios que el Hotel brinda a sus huéspedes son los siguientes:

- | **Accesibilidad:** infraestructura para personas con movilidad reducida, incluidas 2 habitaciones completas.
- | Estacionamiento: externo público e interno privado, con capacidad para autobús.
- | Equipamientos deportivos: piscina al aire libre, piscina climatizada y gimnasio.
- | Bienestar: sauna, solárium y servicio de masajes.
- | Kids Club: actividades y juegos para niños.
- | Servicio de guardería.
- | Servicios multimedia: acceso inalámbrico en todo el hotel y alquiler de computadoras.
- | Servicio de fotocopias, impresiones y faxeado.
- | Cambio de moneda.

| Servicio de concierge, lavandería y tintorería, y recepción las 24 horas.

| Seguridad: alarmas audibles de humo y sistema rociador en las habitaciones, cámaras de seguridad, extractor de humo en áreas comunales, generador eléctrico y personal de seguridad las 24 horas.

| Servicio de Restaurant y bar.

## | Misión y visión |

Como toda organización con perspectivas a consolidarse en el mercado y crecer con el correr del tiempo, el Hotel Residente tiene una serie de valores que busca transmitir, así como también una visión y una misión como objetivo. Respecto de la visión, el propietario del hotel pone en palabras una meta que puede resultar común a muchas otras organizaciones pero no por eso deja de ser clara. La intención es alcanzar a *“ser reconocidos nacional e internacionalmente como el hotel de lujo y excelencia de Buenos Aires”*.

Para que eso sea posible, es necesario *“desarrollar un producto de alta calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, involucrando a todos los empleados en su creación y producción, asegurando una rentabilidad adecuada y actuando como una empresa comunitariamente responsable”*.

En esta definición se puede ver no solo una clara misión que servirá como guía a la hora de implementar medidas sino también una buena cuota de los valores que la organización desea transmitir a sus empleados y que son parte esencial de su cultura: por un lado, la idea de que el cliente es prioridad; por otro, la forma en la que deben realizarse las tareas.

*“Las necesidades y expectativas de los clientes son los criterios que guían a este hotel en el diseño de los estándares de sus productos y de sus servicios”*. En esta declaración, se observa cómo la mirada está puesta en satisfacer al cliente y generar conciencia en los trabajadores del hotel respecto de cuál es el principio que moviliza las tareas a realizar.

Justamente esas tareas son las que deben llevarse a cabo en base a ciertos valores fundantes: el compromiso, la integridad y el deseo de mejorar. En el desarrollo de esos principios, el personal del Hotel ha sido capacitado para tomar las decisiones que permitan lograr, en forma efectiva y eficiente, la satisfacción de los clientes. La integridad y la mejora continua marcan el camino: *“La honradez y la lealtad rigen los actos del hotel, comenzando con el respeto mutuo. Nuestro desafío es practicar la creatividad y la innovación a fin de mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios para liderar el mercado”*.

Prácticamente a modo de síntesis, se destacan los lemas que el Hotel establece entre sus pautas de trabajo. Se trata de una serie de frases que sostienen ciertas determinaciones marcando la posición y actitud en el trabajo. Estos preceptos acompañan el estilo del personal que desea o requiere el Hotel.

| “Estamos aquí para transformar los deseos de nuestros clientes en realidad”.

| “Buscamos sorprender a nuestro público”.

| “Nos gustan los desafíos”.

| “Intentamos no ofrecer un NO como respuesta”.

## | Principios de calidad |

En el desarrollo de las tareas de las cadenas del Hotel, las normas de calidad que se aplican son las denominadas Normas ISO (sigla de la expresión inglesa International Organization for Standardization):

### | **Normas ISO 9000:**

Asisten a las organizaciones en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

### | **Norma ISO 9001:**

Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda empresa que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que

cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

| **Norma ISO 9004:**

Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora en el desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes.

Los manuales de normas de trabajo del hotel son documentos de gran valor a la hora de indagar sobre los procedimientos establecidos en cuanto a atención de los huéspedes. En ellos se puede observar claramente que la política de la organización apunta a una gestión de calidad en todos los servicios, con un enfoque siempre orientado hacia la satisfacción del cliente, sus necesidades, deseos y expectativas.

Uno de los puntos en los que trabaja el hotel es la imagen de los trabajadores. Cada empleado recibe un manual de normas de trabajo donde se estipulan formas de peinado, maquillaje y estilos de accesorios en función del puesto que se ejerce.

En líneas generales, el manual del Hotel Residente puede resumirse en torno a dos recomendaciones:

| ***Lucir pulcros y prolijos:*** Uñas cortas, manos limpias. Varones afeitados; mujeres, con pelo recogido.

| ***Uniformes en perfectas condiciones:*** límpidos, almidonados y en buen estado.

La actitud de los colaboradores también está contemplada en el manual. Allí se sugieren pautas para orientar las actitudes deseadas que los empleados deben adoptar:

| Buena predisposición hacia el cliente.

| Brindar atención personalizada y de calidad.

| Trato cordial, atento y respetuoso, siempre manteniendo la empatía.

| Respuestas positivas ante las inquietudes de los huéspedes. En caso de no saber cómo resolver un desafío, acudir a un compañero.

| Adaptarse rápidamente a las situaciones.

En cuanto a las formas de expresión, también se sugieren formas de caminar, posturas, gestos, donde debe siempre prevalecer la formalidad, la elegancia y la simpatía, sin perderse nunca la naturalidad: *“desplazarse a un ritmo pausado, sin hacer demasiado ruido al caminar. Dar siempre el paso al huésped; mantener una postura erguida y una distancia prudente. La postura del cuerpo permitirá respirar mejor y manejar mejor la voz; sonrisa en los labios. Las manos complementan las palabras y la mirada debe estar siempre dirigida a los ojos”*.

Como es de imaginar, en un hotel que apunta al lujo y la excelencia no debe haber demasiado espacio para la improvisación. Quizás por ello, el manual correspondiente al Hotel de estudio contempla también discursos de presentación para los puestos de Doorman, Concierges y Botones. Y no conforme con la línea de diálogo, también aclara el tono de voz que debe utilizarse para saludar a los huéspedes.

Si bien todo debe poder adaptarse a determinadas situaciones, hay un estilo que los empleados deben respetar: *“Bienvenidos al Hotel Residente, nuestras puertas se abren para usted; adelante, los estábamos esperando; síganme por aquí, por favor”*.

## | Organigrama |

El Hotel Residente está estructurado en diversas áreas: Dirección General, Gerencia General, División Atención al cliente, División Alimentos y Bebidas, División Cuartos, División Operativa, División Seguridad, División Mantenimiento.

## | Dirección General |

La dirección general realiza tres funciones principales: administra las relaciones interpersonales de todo el Hotel, transmite información y toma decisiones que conciernen a la propia organización y a su entorno. A su vez, reglamenta, fiscaliza e inspecciona las áreas que tiene a su cargo.

## | Gerencia General |

Es el área responsable de la prestación eficiente de los servicios y la que se ocupa de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas. También se encarga de la administración de los recursos humanos y materiales.

A grandes rasgos, el gerente general del Hotel cumple con las siguientes funciones:

- | Dirigir y evaluar la gestión de los superiores de cada división bajo su dependencia;
- | Fijar las pautas de coordinación de las diferentes divisiones/áreas, y realizar su seguimiento y control;
- | Analizar el presupuesto de la compañía, y evaluar las políticas de prestación de servicios y atención al cliente.

## | División Atención al cliente |

Esta área engloba a buena parte de los colaboradores que más vínculo directo tendrán con los huéspedes: recepción, concierge, botones y doorman.

El personal de recepción se encuentra a cargo de las reservaciones, el registro del check in y check out de los pasajeros, la administración de la caja y del manejo de los mensajes y correo de los huéspedes. La recepción se considera un punto vertebral para el hotel por la interacción constante con los huéspedes. Allí se recibirán las dudas, demandas y cualquier situación coyuntural que deba resolverse.

La recepción tiene tres turnos que se distribuyen en las franjas horarias de mañana, tarde y noche. Los operadores telefónicos tienen a su cargo el manejo de la central telefónica, para recibir llamados tanto externos como internos.

En el área de concierge, encontramos a quienes atienden las consultas de los huéspedes cuando estos recién ingresan al Hotel. Al mismo tiempo, deben encargarse de asesorarlos acerca de los lugares de interés de la ciudad. Para ello, deben averiguar las características del cliente que solicita los servicios del hotel,

desde cuáles son sus motivos de hospedaje hasta cuáles son sus gustos e intereses. Tienen un nivel gerencial, ya que no hay jefe de recepción.

Los *bellboys* o botones son quienes reciben y trasladan el equipaje. También orientan y están a disposición de los pasajeros a fin de satisfacer las necesidades y demandas que puedan surgirles.

Por último, el *doorman* es el responsable de la apertura y cierre de puerta principal del hotel.

## | División Alimentos y Bebidas |

Esta división se encuentra dividida en las siguientes áreas: Cocina; Restaurante, Bar, “Room Service” y Banquetes. La Cocina está a cargo de un *Chef* o Cocinero principal que maneja la brigada de cocina, compuesta por el jefe de partida, los ayudantes de cocina y los bacheros.

El Restaurante y el servicio de “Room Service” está comandado por un *Maître* o Maestro de Sala, responsable de planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar las actividades que se realizan en la prestación del servicio, tanto en la comida como en las bebidas. Es él mismo quien debe supervisar los distintos recursos que intervienen en el área para conseguir el máximo nivel de calidad y quien a su vez controla a los camareros de cada una de las áreas.

El área de banquetes, también comandado por el *Maître*, cuenta con el trabajo de los camareros para el armado, desarrollo y desarmado de cada evento. Durante las noches, se suman al trabajo los *bartenders*.

## | División cuartos |

El colaborador de mayor rango en esta división es el *Jefe de piso*. Entre sus funciones está supervisar el arreglo y limpieza de las habitaciones así como también del pasillo, de las áreas de servicio, de las escaleras, de los ascensores y del hall de ascensores. Además, el Jefe de piso se ocupa de informar y atender los requisitos del huésped en lo que hace a las horas a las que se desea el servicio de camarera, las toallas extras o cualquier otro tipo de requerimiento. Debe mantener un contacto

directo con el departamento de recepción y supervisar diariamente la asistencia y el cumplimiento del horario del personal.

También dentro de esta división, el *Ama de Llaves* cuenta con grandes responsabilidades. Ella debe asignar el trabajo diario según el turno; supervisar la dotación de equipos, materiales de limpieza, lencería, artículos complementarios y suplementarios; gestionar y supervisar el aseo de las habitaciones y áreas públicas asignadas para que todo esté en perfecto estado y en buen funcionamiento. A su cargo está el servicio de lavandería integrada que ofrece el hotel.

Los *Camaristas* tienen como función el arreglo y limpieza de las habitaciones.

## | División operativa |

Con mucho menos contacto con los clientes, la división operativa reúne las áreas de Recursos Humanos, Administración, Contabilidad y Marketing y ventas.

La primera de ellas, Recursos Humanos, se encarga de llevar a cabo todas las tareas relacionadas con el personal: reclutamiento, selección, orientación, solución de conflictos, capacitación, planeamiento de carrera. También debe encargarse de la liquidación de sueldos y jornales y de asesorar y buscar solución a todos los problemas internos que surjan en la empresa.

El área de Administración, tal como lo indica su nombre, administra el hotel en cuanto al cobro y pago a proveedores, las conciliaciones de cuentas corrientes, el control fiscal, pago de servicios e impuestos, compras de insumos para todas las áreas y manejo del flujo de capital.

El departamento de Contabilidad, por su parte, confecciona y evalúa los balances, y es responsable por el control impositivo. También realiza tareas financieras a través de dos subáreas: una que se encarga de realizar las actividades corporativas del grupo y otra que se encarga de las actividades corporativas del hotel. Finalmente, el departamento de Marketing y ventas, compuesto por un encargado de cuentas corporativas, agencias de viaje y eventos, y los propios vendedores. Estos últimos son los que tienen a su cargo la tarea de visitar las empresas y ofre-



cer el servicio del hotel. También realizan promociones en ferias, exposiciones y cualquier otro evento que así lo requiera.

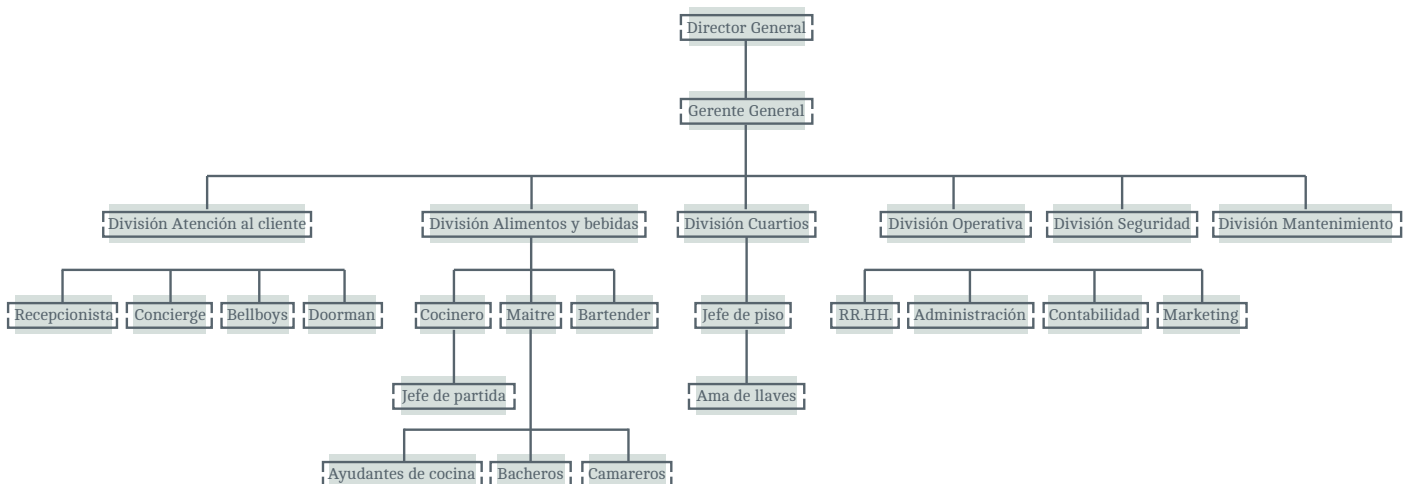
## | División Seguridad |

Al igual que la recepción, esta división funciona las 24 horas y está dividida en tres turnos: mañana, tarde y noche. En ella se encuentran los encargados de velar por la seguridad e integridad física tanto de los huéspedes y clientes como de los empleados. Son responsables por la inspección y registración del ingreso, la circulación y egreso de personas en el establecimiento. Para el desempeño de sus tareas cuentan con un sistema de cámaras que deben monitorear.

## | División Mantenimiento |

Última división pero de gran importancia para subsanar cualquier imprevisto, el área de Mantenimiento tiene a su cargo el funcionamiento de las instalaciones, tareas generales de rutina, y las refacciones que no requieran una alta complejidad de plomería, electricidad, pintura o construcción. De esta área depende el correcto funcionamiento de los denominados grandes equipos, tales como el aire acondicionado, las calderas, los ascensores y las maquinarias.

Gráfico 18



## Capítulo 7

### | La investigación |

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) a Junio de 2018, se estimaron 175,4 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina. Ezeiza y Aeroparque concentraron el 90,5% de las llegadas de turistas no residentes durante los primeros seis meses, con un incremento interanual de 2,1%.

Uno de los pilares fundamentales en este crecimiento es la industria de la hospitalidad. En lo que respecta a la hotelería, la oferta de alojamiento turístico creció en diez años de 8.000 establecimientos a 14.000. Estos indicadores indican, en términos cuantitativos, un crecimiento histórico del turismo en general y de la hotelería en particular.

Es en este contexto, que vale la pena poner el foco en la industria de la hospitalidad como sector relevante en el turismo, no solo en términos de aumento del flu-

jo turístico, sino también del tipo de servicios que estos establecimientos ofrecen a las personas que los solicitan.

Durante el estudio del caso del Hotel Residente, se ha buscado indagar sobre diferentes cuestiones que influyen en el desempeño de los colaboradores al momento de lograr la satisfacción del cliente. Como ya se ha mencionado, la percepción del clima organizacional por parte del personal es la variable fundamental a considerar para este estudio.

Considérese el objetivo general de esta investigación:

**Identificar cómo los colaboradores perciben el clima organizacional del Hotel Residente, teniendo en cuenta que ese clima es un reflejo de la cultura organizacional y un factor de incidencia en la satisfacción y desempeño del personal, al momento de satisfacer las demandas y expectativas de los huéspedes.**

A su vez, obsérvense los objetivos específicos:

▮ Recolectar información sobre la percepción del clima organizacional de los colaboradores, teniendo en cuenta los atributos de la cultura organizacional del Hotel e indicadores de satisfacción y desempeño de los empleados.

▮ Identificar los atributos que caracterizan la cultura organizacional de la empresa.

▮ Identificar indicadores relacionados con la satisfacción laboral del personal y con el desempeño de los colaboradores del hotel.

▮ Confeccionar un instrumento de medición sobre la percepción del clima organizacional del personal del Hotel.

▮ Recolectar información sobre los huéspedes orientada a la prestación del servicio brindado por la organización.

▮ Conocer los procedimientos y normas de trabajo que rigen en el Hotel, y las políticas de atención al cliente con las que se maneja.

Indagar sobre situaciones conflictivas o tensas acontecidas en el Hotel (libro de quejas, sanciones, discusiones).

Como hipótesis de trabajo, se plantea que el buen desempeño de los colaboradores de los hoteles, que suele reflejarse en la satisfacción de los huéspedes, depende en gran medida de la percepción de un clima organizacional favorable. Este clima estará determinado principalmente por los atributos de la cultura que transmiten los líderes.

El objetivo es, entonces, identificar cómo la percepción de un clima organizacional favorable incide en el nivel de desempeño de los colaboradores, teniendo en cuenta el cumplimiento de las demandas y expectativas de los huéspedes.

## **Metodología**

Considerando que la investigación sobre el Hotel Residente se inició con el fin de comprender cómo la percepción del clima organizacional incide en el nivel de satisfacción y desempeño, uno de los primeros desafíos fue identificar qué atributos de la cultura organizacional afectan a la constitución del clima.

Ante la ausencia de investigaciones que analicen la interrelación entre todas estas variables o trabajos que estudien el comportamiento de estas variables dentro del ámbito de la industria hotelera, y que por ende no se contaba con los elementos necesarios para establecer una metodología ni descriptiva ni explicativa, se realizó una metodología de la investigación de tipo exploratoria.

Para observar de manera objetiva el comportamiento empírico de las variables se llevó adelante un estudio de tipo cuantitativo que permitió recolectar información estadística sobre esas variables. Establecer este tipo de estudio permitió a su vez sistematizar y estructurar la información obtenida para luego interpretar y analizar los resultados.

Para la definición de variables, “*Clima organizacional*” se estableció como variable independiente y se tomaron las 9 dimensiones de Litwin y Stringer (1968:69) con sus respectivos indicadores: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos,

Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e identidad <sup>77</sup>. Además, se incluyó otra dimensión referida a la “*satisfacción laboral*” del personal del Hotel.

Para la variable dependiente, “*Desempeño de los trabajadores*”, se tomaron en cuenta dos dimensiones con sus respectivos indicadores: “*Satisfacción del cliente*” y “*Atención al Cliente*”. Las dimensiones e indicadores se establecieron tomando como referencia, principalmente, los aportes citados de Huete (2005) y de Albrecht (1998).

En cuanto al universo y determinación de la muestra, al momento de realizarse la investigación el Hotel contaba con 92 colaboradores contratados. Para determinar la muestra, se tomó a la totalidad del personal con contacto directo con los huéspedes del Hotel. El objetivo era obtener información precisa sobre la incidencia del clima organizacional en el desempeño al momento de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

Se realizó un muestreo no probabilístico tomando como referencia al personal con contacto directo con los clientes. Los puestos que se consideraron para la muestra fueron:

*Tamaño total de la muestra : 36*

- **A** = 4 recepcionistas
- **B** = 6 concierge
- **C** = 6 botones
- **D** = 6 doorman
- **E** = 12 camareros
- **F** = 2 bartenders

.....

**77 Litwin, G y Stringer, R.**(1968) Motivación y clima organizacional, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

Para recolectar la información correspondiente a cada variable se confeccionaron dos cuestionarios para colaboradores y clientes. El motivo de la elección del cuestionario como instrumento de recolección se debió a sus ventajas, en términos de tiempo y objetividad, al momento de relevar información estadística sobre las variables propuestas.

### **Cuestionario para empleados**

Para el relevamiento de los datos de la variable “*clima organizacional*”, se confeccionó un cuestionario con preguntas cerradas, autoadministrado y anónimo. Durante su elaboración se tuvieron como referencia las dimensiones de Litwin y Stringer (1968) y se incluyó la dimensión “*satisfacción laboral*” considerando los aportes de Muchinsky (1983) sobre satisfacción extrínseca e intrínseca <sup>78</sup>.

Además, se utilizó como guía el apartado de “*instrumentación para estudiar el clima organizacional*” del trabajo de Federico Gan y Gaspar Berbel (2014) del Manual de recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales.

El cuestionario consta de 73 ítems o proposiciones (positivas y negativas), relacionados con las dimensiones e indicadores seleccionados para relevar los datos sobre clima organizacional. La confección de las opciones de respuesta están elaboradas en base a la escala de Likert con las siguientes opciones de respuesta:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

.....

**78** Munchinsky, P.M. (1983); Op. cit.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
1-Estructura	Sistema de comunicación	<p>En el hotel la comunicación se realiza principalmente a través de medios escritos y formales.</p> <p>Por lo general no tengo posibilidades de informarme y opinar libremente sobre lo que ocurre en la organización.</p> <p>En el hotel no existe una buena comunicación entre los empleados y los jefes.</p> <p>En el hotel la información es transmitida únicamente por los jefes.</p> <p>Los jefes nos facilitan la información y nos estimulan a opinar al respecto.</p> <p>En la organización los rumores se tienen más en cuenta que la información oficial.</p>
	Características del puesto	<p>Los objetivos de mi puesto no son razonablemente alcanzables.</p> <p>Las tareas de mi puesto están claramente definidas.</p> <p>Mi puesto me permite desarrollar mis capacidades y habilidades.</p>
	Recursos	<p>Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo correctamente.</p>
	Estilo de liderazgo	<p>Mi jefe prefiere hacerse cargo de todas las decisiones y no nos deja opinar sobre ello.</p> <p>Mi jefe se interesa solamente porque el trabajo sea cumplido.</p> <p>Mi jefe nos tiene en cuenta al momento de tomar decisiones fomenta nuestra participación.</p> <p>No estoy conforme con la forma en que mi jefe toma las decisiones.</p> <p>Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.</p> <p>Mi jefe siempre está predispuesto a escucharme cuando tengo algún problema.</p> <p>Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.</p> <p>Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aporte.</p> <p>Mi jefe no es muy claro para transmitir los objetivos que tenemos que cumplir.</p> <p>Tengo claridad de quienes son mis superiores.</p>
	Condiciones de trabajo	<p>La iluminación de mi área de trabajo es insuficiente e inadecuada.</p> <p>No poseo suficiente espacio para trabajar por lo cual considero que la comodidad de mi área no es óptima.</p> <p>La temperatura del lugar donde trabajo es inapropiada.</p>

		<p>Existe un flujo de aire inadecuado en mi lugar de trabajo.</p> <p>El nivel de ruido no me permite concentrarme en mi trabajo.</p> <p>La limpieza y aseo en general no son buenos.</p> <p>La seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo es precaria.</p>
	Planificación	Las tareas de mi puesto no están debidamente planificadas.
2-Responsabilidad	Compromiso	<p>No me siento comprometido con los objetivos que propone la organización.</p> <p>Me esfuerzo por mejorar mi desempeño en mi trabajo.</p>
	Autonomía	Tengo libertad para decidir cómo hacer mi trabajo.
	Importancia de la tarea	Las tareas que realizo en el trabajo no son muy importantes para la organización.
3-Recompensa	Política de recompensas	<p>La organización suele recompensarme si mi desempeño en el trabajo es bueno.</p> <p>El sistema de recompensas que establece la organización es claro.</p> <p>No estoy conforme con las recompensas que el hotel establece para el personal.</p> <p>La organización no justa con las recompensas que brinda a los empleados.</p> <p>Los superiores tienen en cuenta mi desempeño en el trabajo.</p>
	Sanciones	<p>Conozco el sistema de sanciones que el hotel establece para con los empleados.</p> <p>El sistema de sanciones de la organización es justo.</p>
4- Desafíos	Competencia	En la organización se promueve la competencia sana entre los empleados.
	Cumplimiento de objetivos	Mis superiores tienen en cuenta mis propuestas de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización.
	Pruebas y retos	En mi puesto se suelen poner a prueba mis habilidades y capacidades.
5-Relaciones	Trato con los clientes	<p>El trato con los clientes siempre es cordial y ameno.</p> <p>Los huéspedes suelen reconocer el desempeño del personal.</p>
	Trato entre los trabajadores	<p>Existe desconfianza entre el personal.</p> <p>En el hotel predomina un ambiente cálido y de amistad entre los empleados más que un ambiente hostil y de enemistad.</p> <p>La relación con mis compañeros de trabajo es solo laboral.</p>



	Trato Jefe-personal	En la organización la relación entre jefes y personal es buena.
6-Cooperación	Confianza	Cuando tengo problemas con una tarea puedo contar con mis compañeros de trabajo.
	Apoyo	Cuento con el apoyo de mi jefe si surge algún problema con los clientes.  Cuando un compañero tiene dificultades con el trabajo o algún problema personal estoy predispuesto a ayudarlo.
7-Estándares	Políticas de atención al cliente	No estoy conforme con las normas para la atención al cliente que establece la organización.  Conozco los principios de calidad que sostiene la empresa.
	Rendimiento	Para la organización el alto nivel de rendimiento de los empleados es fundamental para alcanzar altos estándares de calidad.  Los estándares de calidad que exige la empresa son inalcanzables.
	Capacitación	La organización promueve la capacitación de sus empleados para mejorar el servicio que brinda.
8-Conflicto	Tolerancia	Mis compañeros me miran mal si cometo algún error en mi trabajo.  Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.  Me molesta que la organización realice cambios e innovaciones cuando creo que no considero necesarias.
	Control	En el hotel se puede trabajar libremente sin sentirse vigilado.  Mi jefe está vigilando constantemente cómo hago mi trabajo.
9- Identidad	Pertenencia	No desarrollé un sentimiento de pertenencia con el lugar de trabajo.
	Identificación	Me siento identificado con el modo de trabajar que promueve la empresa.  Me siento identificado con los valores que transmite la organización.
	Cohesión	Siento que mis compañeros y yo somos parte de un buen equipo de trabajo.
10- Satisfacción laboral	Autorrealización	Mi trabajo no me permite alcanzar mis objetivos personales.
	Expectativas	Siento que es posible crecer y ascender dentro de la organización.
	Autoestima en relación al puesto	El puesto que ocupo contribuye a que tenga una autoestima elevada.

Reconocimiento	No importa si cometo un error en mi tarea porque mi jefe reconoce mi trabajo. Siento que mis compañeros reconocen mi esfuerzo en el trabajo.
Remuneración	Estoy conforme con el salario que percibo por mi trabajo.
Desempeño	La organización me exige trabajar más tareas de las que están estipuladas en mi contrato. Me siento satisfecho con mi desempeño en el trabajo.
Estado de ánimo	El tipo de tareas que debo realizar son por lo general aburridas y repetitivas.

Para comprobar la confiabilidad de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, se determinó su fiabilidad mediante la aplicación del “*Alfa de Cronbach*”, coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach, que casualmente tenía su mismo nombre. El resultado de la prueba estadística fue 0.816. George y Mallery (2003:84) sugieren como criterio general, las siguientes recomendaciones para evaluar el coeficiente de Alfa de Cronbach <sup>79</sup>:

Coeficiente alfa	> 9	es excelente
Coeficiente alfa	> 8	es bueno
Coeficiente alfa	> 7	es aceptable
Coeficiente alfa	> 6	es cuestionable
Coeficiente alfa	> 5	es pobre
Coeficiente alfa	< 5	es inaceptable

De acuerdo a esto, el resultado estadístico de fiabilidad del instrumento para el clima organizacional entra en el rango de “*confiabilidad buena*”.

### Cuestionario para clientes

La confección del cuestionario para los clientes tuvo como fin relevar información sobre la variable “*Desempeño de los trabajadores*”. El objetivo de este instrumen-

.....

**79** George, D., Y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (4<sup>a</sup> ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

to era recolectar datos sobre el desempeño de los trabajadores tomando como referencia la satisfacción de los clientes.

Para ello se tuvieron en cuenta indicadores referidos a cómo fueron brindados los servicios y acerca del cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes luego de haber solicitado los servicios del Hotel. Además se consideró la opinión de los huéspedes respecto al servicio de atención al cliente, estrechamente relacionado con la satisfacción, tal como lo plantea Alan Dutka (1998:39). A su vez, se tomaron los aportes de Luis María Huete (2005:76) en su modelo de Servicios y Beneficios, particularmente en lo que respecta a la satisfacción y fidelización del cliente, y de Albrecht (1998:45) en cuanto a la perspectiva de servicio al cliente interno.

Se trata de un cuestionario autoadministrado, anónimo y voluntario, con preguntas cerradas para los clientes del Hotel que se hospedaron durante el lapso de aplicación de la metodología establecida.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción del Cliente	Satisfacción general	A- Si tuviera que describir su grado de satisfacción general respecto al servicio brindado por el Hotel Residente, ¿cuál de las siguientes opciones expresa mejor su opinión?:
	Precio del servicio	B- ¿Cuál de estas frases expresa mejor su nivel de satisfacción en cuanto a la relación entre el precio del servicio brindado y la calidad del mismo?: Totalmente Satisfecho – Totalmente Insatisfecho
	Recomendación	¿Recomendaría el Hotel Residente a sus colegas, familiares o amigos?
	Fidelidad	¿Volvería a solicitar los servicios del hotel?
	Frecuencia de hospedaje	¿Durante el año, cuántas veces se hospedó en este hotel?
	Funcionamiento	C-¿Cuál de las siguientes frases expresa mejor su nivel de satisfacción respecto al funcionamiento y nivel de organización del Hotel Residente a la hora de brindarle los servicios solicitados?
	Expectativas y necesidades	En relación al cumplimiento de sus necesidades y expectativas con los servicios brindados, ¿cuál de las siguientes frases expresaría mejor su nivel de satisfacción?
Atención al cliente	Aspectos de atención al cliente	-Como huésped del Hotel Residente, ¿cuál de las siguientes opciones expresa mejor su nivel de satisfacción respecto al modo en que el personal ha atendido sus consultas, reclamos o problemas?  -En cuanto a la predisposición del personal por escuchar y resolver sus consultas, reclamos o problemas, ¿cuál de estas opciones expresa mejor su nivel de satisfacción?  -Si tuviera que expresar su nivel de satisfacción respecto al trato recibido por el personal del Hotel Residente, ¿cuál de las siguientes opciones elegiría?

El objetivo de este cuestionario es obtener información estadística sobre el desempeño de los colaboradores del hotel. Para ello, se buscó relevar datos sobre la satisfacción del cliente respecto a los servicios brindados por el Hotel, sobre el cumplimiento de sus necesidades y expectativas, su opinión sobre el funcionamiento de la organización, la fidelidad del cliente y su opinión sobre los servicios de atención al cliente. Cada uno de estos elementos evidencian el nivel de desempeño de los empleados del Hotel.

El cuestionario consta de ocho preguntas con diferentes opciones de respuestas elaboradas en base a la escala de Likert (1987), con la siguiente valoración:

- 5 = Muy favorable
- 4 = Favorable
- 3 = Regular
- 2 = Desfavorable
- 1 = Muy desfavorable

Las preguntas A-B-C y D contienen opciones de respuestas que van de:

- 5 = Totalmente satisfecho
- 4 = Satisfecho
- 3 = Ni satisfecho ni insatisfecho
- 2 = Insatisfecho
- 1 = Totalmente insatisfecho

Algunas aclaraciones: la pregunta E-“Atención al cliente” tiene las mismas opciones de respuesta con la diferencia de que contiene **tres subitems**;

La pregunta F contiene opciones de respuesta que van de:

- 5 = Seguramente lo recomendaría
- 4 = Probablemente lo recomendaría
- 3 = No sé si lo recomendaría
- 2 = Probablemente no lo recomendaría
- 1 = Seguramente no lo recomendaría

La pregunta G, en tanto:

- 5 = Seguramente los solicitaría
- 4 = Probablemente los solicitaría
- 3 = No sé si los solicitaría
- 2 = Probablemente no los solicitaría
- 1 = Seguramente no los solicitaría

Por último, la pregunta H, que tiene como fin relevar datos sobre la frecuencia con que los clientes solicitan los servicios del hotel y que no se tomó en cuenta a la hora de medir la satisfacción del cliente, cuenta con las siguientes opciones de respuesta:

- 5 = Más de 5
- 4 = De 3 a 5 veces
- 3 = De 2 a 3 veces
- 2 = De 1 a 2 veces
- 1 = Es la primera vez que me hospedo en el hotel

El proceso de análisis de la información se realizó mediante el programa estadístico SPSS en el que se volcaron los resultados obtenidos de ambos cuestionarios. Con dicho programa se obtuvieron datos estadísticos descriptivos y se calculó la confiabilidad del cuestionario sobre clima organizacional. En los gráficos realizados se volcaron datos sobre el porcentaje de respuestas según su valoración y de los puntajes obtenidos en el total de ambos cuestionarios y en cada dimensión específica.

Sobre un total de 816 clientes huéspedes, se tomaron las respuestas de 765 encuestados, que fueron los que completaron todos los puntos del cuestionario.

### Cuestionario de clima organizacional

Los 73 Ítems del cuestionario de clima fueron distribuidos de acuerdo a las 10 dimensiones propuestas:

Dimensiones	Ítems	Cantidad de ítems	Porcentaje respecto al total
Estructura	1-2-3-4-5-6-7-8-27-28-29-30-31-32-50-51-52-53-54-55-65-66-67-68-69-70-71-72	28	38,36%
Responsabilidad	9-10-33-34	4	5,48%
Recompensa	11-12-35-36-37-56-57	7	9,59%
Desafío	13-14-38	3	4,11%
Relaciones	15-16-39-40-58	5	6,85%
Cooperación	17-41-73	3	4,11%
Estándares	18-19-42-43-59	5	6,85%
Conflicto	20-21-44-45-60	5	6,85%
Identidad	22-23-46-61	4	5,48%
Satisfacción laboral	24-25-26-47-48-49-62-63-64	9	12,32%
<b>TOTAL</b>		<b>73</b>	<b>100,00%</b>

A su vez, las puntuaciones de respuesta se clasificaron en:

	Respuestas positivas	Respuestas neutras	Respuestas negativas
Reflejan clima favorable	+2 +1		
Reflejan clima regular		0	
Reflejan clima desfavorable			-2 -1

Además, se elaboraron proposiciones positivas y negativas en las que el orden de valoración de las respuestas se cambió para hacer más consistente el cuestionario:

	Ítems	Orden de valoración de respuestas
Proposiciones positivas	1-3-5-6-7-8-9-10-11-13-14-15-17-18-19-20-23-25-26-27-29-35-36-38-39-40-41-41-45-46-47-48-50-51-52-57-58-59-61-62-63-64-64-67-73	-Muy de acuerdo (+2) -De acuerdo(+1) -Ni de acuerdo ni en desacuerdo(0) -En desacuerdo (-1) -Muy en desacuerdo (-2)
Proposiciones negativas	2-4-12-16-21-22-24-28-30-31-32-33-34-43-44-49-53-54-55-56-60-66-68-69-70-71-72	-Muy en desacuerdo (+2) -En desacuerdo (+1) -Ni de acuerdo ni en desacuerdo(0) -De acuerdo(-1) -Muy de acuerdo (-2)

### Puntajes y categorías para cada tipo de clima organizacional

Puntajes	Tipo de clima organizacional
· De 88 a 146	= Muy favorable
· De 28 a 87	= Favorable
· De -30 a 27	= Regular
· De -88 a -31	= Desfavorable
· De -146 a -87	= Muy desfavorable

Tomando en cuenta estas pautas, los resultados del cuestionario se sistematizaron en una tabla personalizada y se elaboraron gráficos con datos sobre el porcentaje de respuestas según su valoración y de la puntuación total obtenida en el cuestionario y en cada una de sus dimensiones.

### Cuestionario sobre satisfacción del cliente



En cuanto al cuestionario sobre satisfacción del cliente, los datos se analizaron teniendo en cuenta la siguiente valoración de respuestas:

Respuesta	Indica % de satisfacción
· 5 y 4	= favorable
· 3	= Regular
· 2 y 1	= Desfavorable

Tomando esta valoración de respuestas, los resultados del cuestionario de satisfacción del cliente se sistematizaron en una tabla personalizada al igual que el cuestionario sobre clima organizacional. Luego, se establecieron los porcentajes de cada una de las respuestas obtenidas y se elaboraron gráficos correspondientes a cada una de las dimensiones.

Habiendo presentado el tipo de investigación llevado a cabo y establecidas las pautas mediante las que fue procesada la información, el próximo capítulo se abocará específicamente a la presentación e interpretación de los resultados obtenidos.

# Capítulo 8

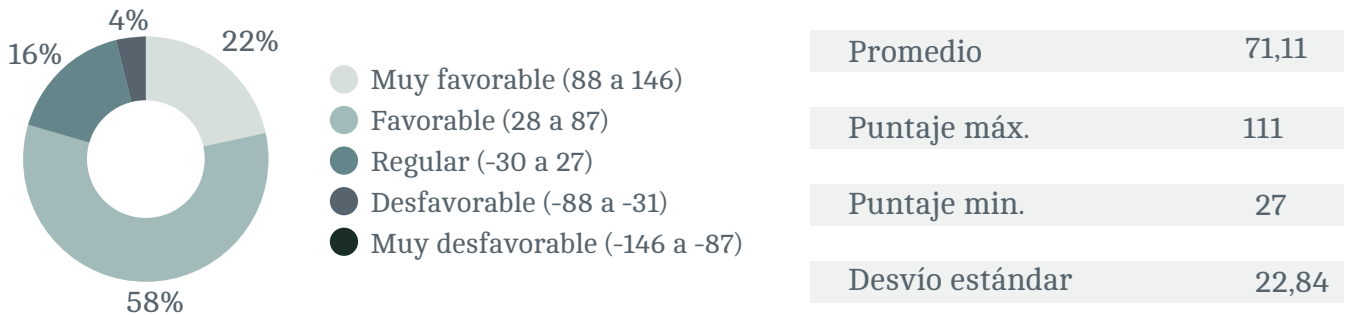
## | Interpretación y análisis de los resultados |

En este capítulo se describirán los resultados obtenidos a partir de las respuestas extraídas de los cuestionarios para lograr un acercamiento a una mirada más profunda respecto de la incidencia de la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores.

Si bien se verán en detalle uno por uno, se puede afirmar que los resultados tanto de la encuesta de clima organizacional como de satisfacción del cliente, dieron cuenta que las percepciones son en general favorables y lo mismo ocurre en cada una de las dimensiones particulares.

Para iniciar el análisis, obsérvense el primer gráfico que se elaborará sobre la valoración de las respuestas y el puntaje obtenidos por cada sujeto de la muestra.

Gráfico 1 - Clima Organizacional



*Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012*

En el gráfico de Clima Organizacional se observa el total de los resultados de las respuestas según su valoración: el 22% de la muestra puntuó como “*Muy favorable*” el clima en esta dimensión, mientras que un 58% lo puntuó como “*Favorable*”, es decir que aproximadamente el 80% de los trabajadores valoró positivamente el clima organizacional en el hotel. Por otro lado, el 16% lo calificó como “*Regular*” y el 4% como negativo, pero no hubo nadie que lo considerara “*Muy desfavorable*”.

Según lo dicho en el capítulo anterior, la escala de puntuación se estableció entre -146 y +146, por lo que la media del total del cuestionario es 71,11. De esta manera, se sitúa en el rango de la escala entre 28 y 87, que corresponde a un tipo de clima favorable.

Teniendo en cuenta estas primeras variables, se puede afirmar que los colaboradores del hotel perciben un clima organizacional satisfactorio.

### Puntaje y valoración de las dimensiones del clima organizacional

A continuación, se verán los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones del cuestionario sobre clima. En esta ocasión, se presentan dos gráficos para cada dimensión; uno en donde se describen los puntajes obtenidos de cada uno de los sujetos de la muestra, y otro en el que se describen los porcentajes de las respuestas según su valoración. Además, en cada dimensión se incluyen comentarios respecto a sus aspectos más destacables.

### Dimensión Estructura del clima organizacional

La dimensión *Estructura* representa la percepción que tienen los colaboradores de la muestra, acerca del sistema de comunicación, las características del puesto, las condiciones físicas de trabajo y los recursos y planificación para llevar a cabo sus tareas.

En este sentido, las preguntas elaboradas para esta dimensión están dirigidas a brindar información específica sobre las características estructurales de la organización que inciden en el clima. Al mismo tiempo, se enfocan en algunos aspectos de la cultura de la empresa, como es el estilo de liderazgo que ejercen los superiores y que perciben los colaboradores, lo que está estrechamente relacionado con el modo en que se toman las decisiones y con la participación o no del personal en ellas.

Gráfico 2 - Dimensión Estructura



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012.

Como se puede apreciar en el gráfico 2, el 33% de la muestra puntuó como “*Muy favorable*” el clima en esta dimensión y un 53% como “*Favorable*”. Así, el 89% de los trabajadores valoró positivamente esta dimensión. Sólo el 12% la consideró “*Regular*”, apenas el 2% como negativa y no hubo respuestas con valoración “*Muy desfavorable*”.

Los resultados del gráfico indican que el clima organizacional del hotel es favorable en la dimensión Estructura puesto que los colaboradores de la muestra optaron mayoritariamente por las opciones con valoración positiva. En una escala de “-56 a + 56” se estableció que para considerar un puntaje favorable en esta dimensión, la media de los resultados debe ubicarse entre 14 y 56. Siendo la media 32,7, se puede inferir que el clima organizacional en esta dimensión es favorable.

Algunos de los motivos que explican esta valoración son los siguientes:

| Sistema de comunicación claro y circulación de la información percibida como satisfactoria.

| Roles asignados claros y objetivos definidos percibidos como alcanzables y debidamente planificados.

| Condiciones físicas de trabajo adecuadas.

| Estilo de liderazgo participativo y promotor del trabajo en equipo. Está claro quiénes cumplen ese rol.

### Dimensión Responsabilidad del clima organizacional

La dimensión *Responsabilidad* tiene que ver con las percepciones de los miembros de la organización acerca de la autonomía, el compromiso. También sobre la importancia que le otorgan a la realización de sus tareas. Se trata de una dimensión vinculada al esfuerzo que los colaboradores ponen en juego a la hora de querer mejorar su desempeño, comprometiéndose con los objetivos que promueve la organización y valorando la importancia de las tareas que realizan en el cumplimiento de dichos objetivos.

Gráfico 3 - Dimensión Responsabilidad



*Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012.*

Aquí se observa que el 75% de los individuos de la muestra respondió positivamente en esta dimensión. El 53% dio una valoración “Favorable” y el 22% “Muy

*favorable*”. A su vez, el 18 % puntuó con valoración “Regular” y el 7 % con “Desfavorable”. Tampoco en esta dimensión hubo valoraciones “Muy desfavorable”.

También en esta dimensión los datos indican que el clima organizacional del hotel es favorable. Al igual que en los casos anteriores, los trabajadores de la muestra se decidieron mayoritariamente por las opciones con valoración positiva. En la escala de “-8 a + 8”, se estableció que para considerar un puntaje favorable, la media de los resultados debía ubicarse entre 2 y 8. Siendo la media 3,6, inferimos entonces que el clima organizacional en esta dimensión también es favorable.

Lo que puede apreciarse, por cierto, es que los trabajadores:

- | Se esfuerzan por mejorar el desempeño de su trabajo y así alcanzar los objetivos que la organización propone;

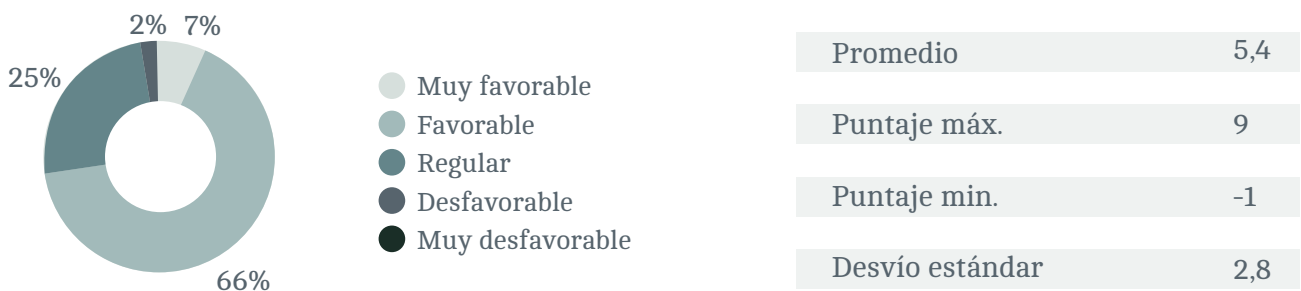
- | Se sienten comprometidos con la tarea y con los objetivos;

- | Solo sienten en un bajo porcentaje que las tareas que realizan no son muy importantes para la organización.

### Dimensión Recompensa del clima organizacional

La dimensión *Recompensa* refiere a la percepción que tienen los empleados de la muestra acerca de la política de reconocimientos y retribuciones que establece la organización. Tiene que ver con la adecuación de dicha política con el desempeño que demandan para cumplirlas, si son percibidas como justas y si los superiores reconocen el desempeño a la hora de establecer estas políticas.

Gráfico 4 - Dimensión Recompensa



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012.

En el gráfico 4 se puede ver que el 73% de la muestra valoró de forma positiva esta dimensión, siendo el 66% “Favorable” y el 7% “Muy Favorable”. En esta dimensión hubo más respuestas con valoración neutral, ya que alcanzó 25%. Un 2% optó por respuestas con valoración negativa pero ninguna respuesta tuvo valoración “Muy desfavorable”.

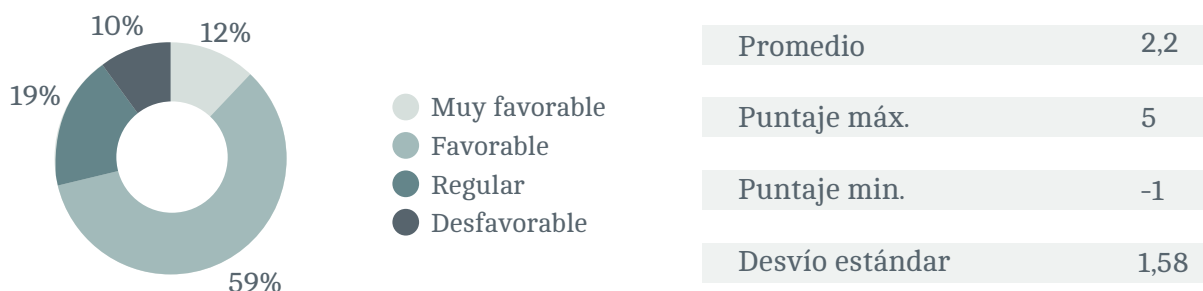
Hasta aquí en todas las dimensiones, la valoración mayoritaria fue positiva. En la escala de “-14 a + 14”, para considerar un puntaje favorable la media de los resultados debía ubicarse entre 3,5 y 14. Dado que la media fue de 5,4, se puede inferir que el clima organizacional en esta dimensión es favorable.

A modo de conclusión parcial, puede decirse que la política de recompensas y sanciones es percibida como justa por los empleados del hotel. Estos consideran en su mayoría que los superiores reconocen el desempeño del personal al momento de establecerlas.

### Dimensión Desafío del clima organizacional

Esta dimensión indica cómo los empleados perciben el tipo de competencia que se promueve desde la organización, el nivel de participación de los trabajadores en la elaboración de los objetivos y los retos y pruebas que demandan las tareas que deben realizar. A su vez, la dimensión *Desafío* tiene que ver con la percepción del personal acerca del grado de dificultad y puesta a prueba de sus habilidades, es decir, si los superiores asumen la responsabilidad de hacerlos partícipes en la construcción de los objetivos, una responsabilidad que conlleva ciertos riesgos.

Gráfico 5 – Dimensión Desafío



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012

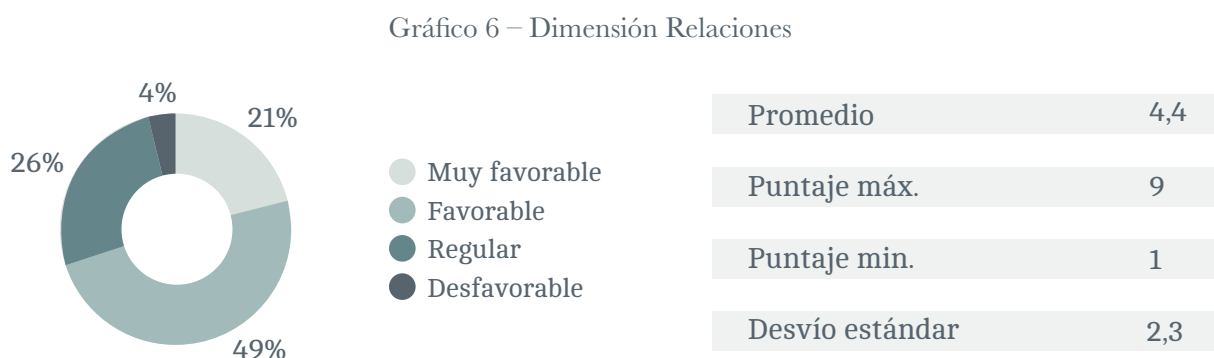
Tal como se aprecia en el gráfico 5, el 71% de los trabajadores consultados valoró positivamente el clima en esta dimensión. Las respuestas “*Favorable*” alcanzaron un 59% y las “*Muy favorable*” el 12%. Por su parte, las respuestas “*Regular*” llegaron al 19% y las “*Desfavorable*” al 12%, mientras que no hubo respuestas con valoración “*Muy desfavorable*”.

Los resultados nos indican que el clima de la empresa es favorable en la dimensión Desafío, ya que los colaboradores de la muestra optaron mayoritariamente por las opciones con valoración positiva. Así, en una escala de “-6 a + 6”, se estableció que para considerar un puntaje favorable en esta dimensión la media de los resultados debía ubicarse entre 1,5 y 6. Al resultar la media de 2,2, se puede inferir que el clima organizacional en esta dimensión es favorable.

Puede sostenerse, entonces, que los colaboradores perciben que sus superiores los tienen en cuenta a la hora de establecer los objetivos y que en la organización se promueve la competencia sana. En menor medida, algunos colaboradores perciben que no se suelen poner a prueba sus habilidades y capacidades en su puesto.

### Dimensión Relaciones en el clima organizacional

Esta dimensión corresponde a la percepción de los colaboradores respecto al trato con sus superiores, con sus colegas y con los clientes en el contexto de trabajo que se realiza en la organización. Indica cómo se percibe el ambiente laboral y los vínculos con las autoridades del hotel y los huéspedes.



*Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012*



En esta ocasión, el 70% del personal valoró de forma positiva la dimensión, correspondiendo el 49% a “Favorable” y el 21% a “Muy Favorable”. Mientras tanto, en las categorías “Regular” y “Desfavorable”, los porcentajes fueron 26% y 4% respectivamente. Dentro de las valoraciones negativas, ninguna fue “Muy desfavorable”.

Al igual que en todas las dimensiones, los empleados de la muestra se inclinaron en su mayoría por las opciones con valoración positiva. En una escala de “-10 a + 10”, se estableció que para considerar un puntaje favorable en esta dimensión, la media de los resultados debía ubicarse entre 2.5 y 10. Siendo la media 4.4, se infiere que el clima organizacional en esta dimensión también es favorable.

Las conclusiones parciales que se pueden extraer en torno a lo que ocurre en esta dimensión son las siguientes:

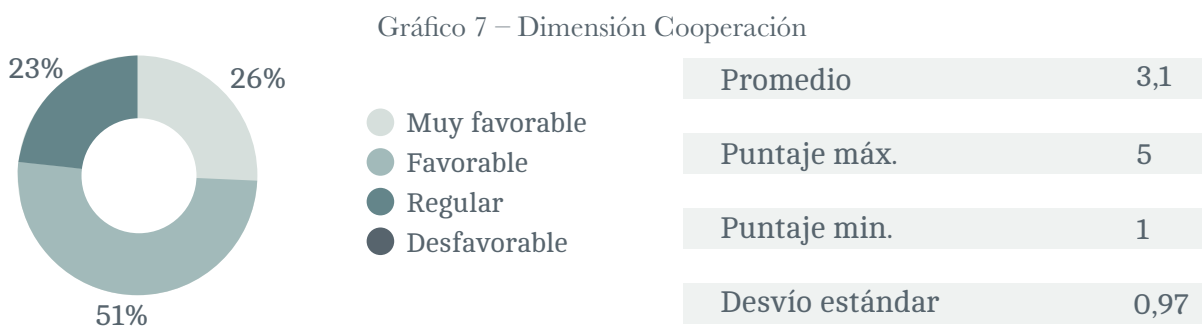
| El personal percibe un trato cordial con los clientes y siente que estos reconocen su desempeño al momento de realizar su trabajo.

| El ámbito de trabajo es percibido como cálido y de amistad entre los trabajadores. La relación con los superiores es buena.

| En menor medida, los empleados de la muestra sienten que la relación con sus colegas excede lo laboral.

### Dimensión Cooperación del clima organizacional

La dimensión de *Cooperación* indica el grado de confianza y apoyo que los colaboradores perciben entre sus compañeros y con sus jefes. Tiene que ver con la predisposición de los miembros de la organización a ayudarse si surge algún problema con los clientes y con el nivel de confianza que consideran tener para con sus compañeros y jefes si surge algún problema ya sea personal o laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012

Como se ve en el gráfico 7, el 26 % de la muestra puntuó como “*Muy favorable*” el clima en esta dimensión. Un 51% lo puntuó como “*Favorable*”. En este sentido, el 77% de los trabajadores de la muestra valoró positivamente esta dimensión. El 23% restante la consideró como “*Regular*”. No hubo en esta oportunidad respuestas con valoración “*Desfavorable*” o “*Muy desfavorable*”.

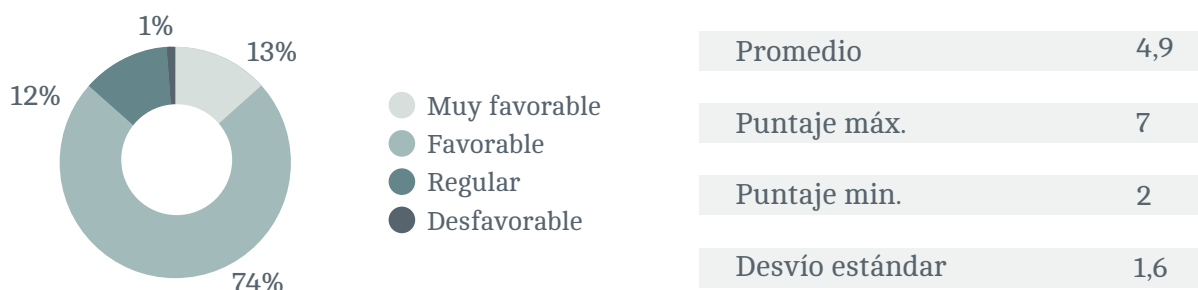
En la escala de esta dimensión, “-6 a + 6”, se estableció que para considerar un puntaje favorable en esta dimensión, la media de los resultados tenía que ubicarse entre 1,5 y 6. Dado que la media resultó de 3,1, se infiere un clima organizacional favorable, acorde con los resultados que se muestran en el gráfico 6,2.

En síntesis, puede afirmarse que el personal siente que cuenta con el apoyo de sus compañeros y superiores si surge algún problema con los clientes. También que siente la confianza suficiente como para contarle sus problemas personales o laborales a sus compañeros. A esto se suma la sensación de que hay predisposición de sus colegas para ser escuchados.

### Dimensión Estándares del clima organizacional

Esta dimensión se refiere a las normas y procedimientos de trabajo enmarcado en las políticas de atención al cliente y relacionada con el rendimiento y capacitación del personal del hotel. La Dimensión *Estándares* indica cómo los empleados de la muestra perciben los aspectos anteriormente nombrados.

Gráfico 8 – Dimensión Estándares



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012.

El gráfico 8 da cuenta de que el 87% valoró positivamente el clima en esta dimensión, una de las de mejor respuesta. La categoría “Favorable” reunió un 74% mientras que la “Muy favorable” el 13% restante. Por su parte, las respuestas “Regular” y “Desfavorable” obtuvieron un 12% y un 1% respectivamente. No hubo respuestas con valoración “Muy desfavorable”.

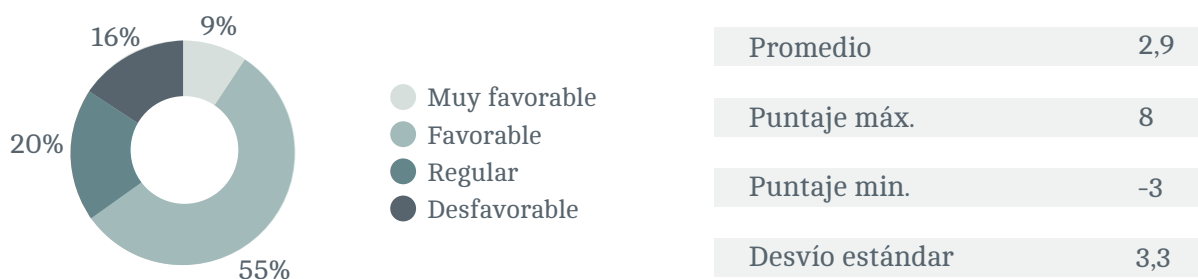
La muestra optó mayoritariamente por puntajes con valoración positiva. En una escala de “-10 a + 10”, se estableció que para considerar un puntaje favorable en esta dimensión la media de los resultados debía ubicarse entre 2,5 y 10. Siendo la media de los resultados 4,9, se puede inferir que el clima organizacional en esta dimensión es favorable.

Esta dimensión da cuenta de que los colaboradores perciben que la organización promueve capacitaciones para desarrollar sus habilidades. Además, que el personal conoce y está conforme con las normas de calidad y de atención al cliente que promueve la empresa. Por último, que siente que el alto rendimiento es fundamental para alcanzar los estándares de calidad.

### Dimensión Conflicto del clima organizacional

Esta dimensión indica cómo perciben los colaboradores las tensiones y las situaciones conflictivas tanto con sus pares como con sus superiores. Esto tiene que ver con el grado de libertad para expresar opiniones, la tolerancia al error, a las discrepancias y al cambio. A su vez, también se relaciona con cómo perciben los colaboradores el control de sus superiores al momento de realizar sus tareas.

Gráfico 9 – Dimensión Conflicto



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012

A través del gráfico 9 puede apreciarse que el 64% del personal valoró de forma positiva esta dimensión, correspondiendo un 55% a “Favorable” y el 9% restante a “Muy Favorable”. En esta dimensión la valoración negativa fue mucho más alta y alcanzó un 16%, aún si ninguna respuesta fue “Muy desfavorable”. El 20 % la consideró que “Regular”.

El clima organizacional del hotel en la dimensión Conflicto debe considerarse positivo puesto que la mayoría de los colaboradores de la muestra se inclinaron por los puntajes con valoración positiva. Sin embargo, en una escala de “-10 a +10”, donde para considerar un puntaje favorable la media de los resultados debía ubicarse entre 2,5 y 10, esta fue apenas de 2,9.

En términos generales, puede decirse que los colaboradores sienten que pueden expresar sus opiniones libremente tanto con sus superiores como con sus pares, y que el personal percibe que hay tolerancia al error y a las opiniones discrepantes. De la misma forma, se infiere que los miembros de la organización no se sienten vigilados por los superiores al momento de realizar sus tareas. No obstante, cabe destacar que en el ítem que indica la tolerancia a los cambios en la organización, la mayoría de los empleados respondió de manera negativa.

### Dimensión Identidad del clima organizacional

La dimensión *Identidad* tiene que ver con el grado de pertenencia e identificación de los colaboradores hacia la organización, así como también el sentimiento de trabajo en equipo del personal del hotel.

Gráfico 10 – Dimensión Identidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012.

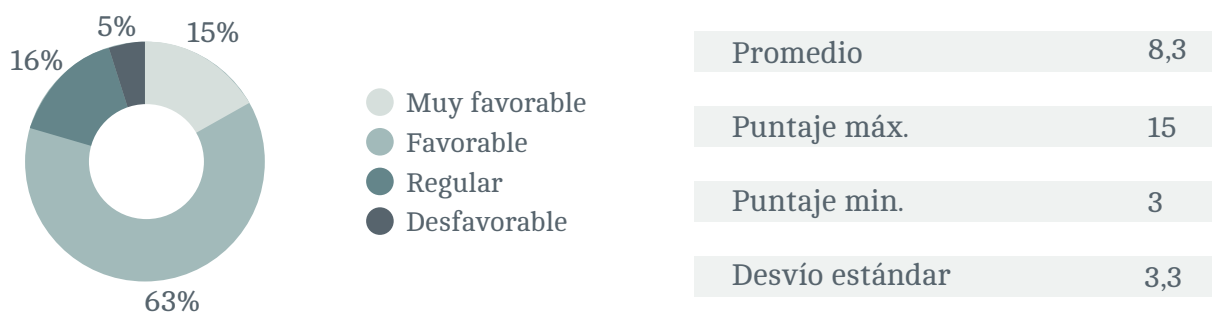
Como se ve en el gráfico 10, las respuestas en esta dimensión se concentraron en tres valoraciones: el 13% eligió “*Muy favorable*”, un 69 % lo puntuó como “*Favorable*” y el 18% restante como “*Regular*”. No hubo respuestas con valoración “*Muy desfavorable*” ni “*Desfavorable*”. Así, el 82 % de los colaboradores de la muestra valoró positivamente esta dimensión.

La mayoría de los colaboradores de la muestra puntuó positivamente al clima en esta dimensión. En la escala de “-8 a + 8”, se estableció que para considerar un puntaje favorable en esta dimensión, la media de los resultados debía ubicarse entre 2 y 8. La media fue de 3,8 porque en líneas generales los colaboradores se sienten parte y se identifican con la organización. Muchos de ellos consideran que se logró conformar un buen equipo de trabajo entre compañeros.

### Dimensión Satisfacción Laboral del clima organizacional

Esta dimensión indica cómo perciben su trabajo en la organización los colaboradores. Hace referencia al comportamiento respecto del puesto, cómo son las posibilidades de autorrealización, el cumplimiento de las expectativas, el reconocimiento, así como también el estado de ánimo y la autoestima que ese puesto genera. A su vez, tiene en cuenta cómo los empleados perciben su remuneración y su nivel de desempeño.

Gráfico 11 – Dimensión Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012.

El 80% del personal valoró de forma positiva esta dimensión: el 63% optó por opciones de respuesta “*Favorable*” y el 17% por “*Muy Favorable*”. Mientras tanto,

un 15% dio como respuesta “Regular” y un 5% optó por la valoración “Desfavorable”. No hubo respuestas con valoración “Muy desfavorable”.

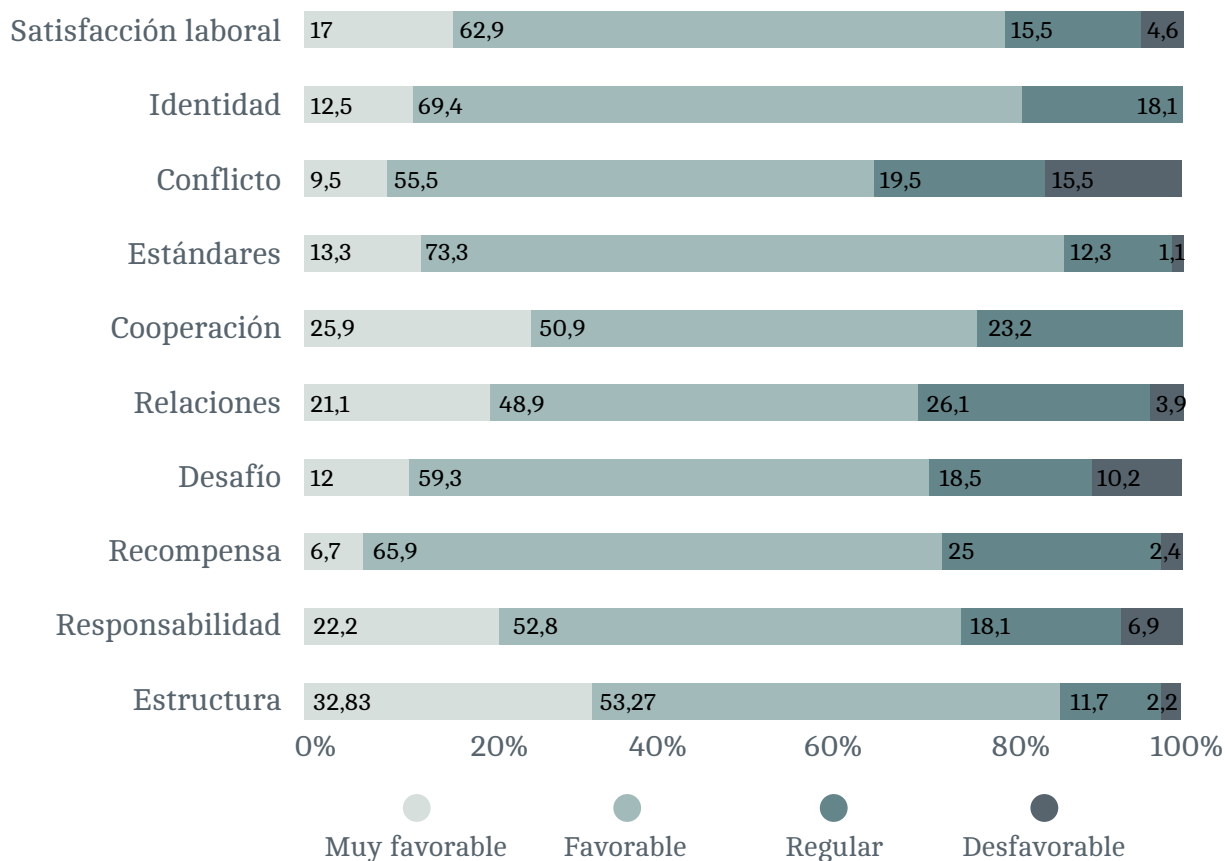
El clima organizacional del hotel es favorable en la dimensión Satisfacción Laboral puesto que la mayor parte de los colaboradores de la muestra optaron por las opciones con valoración positiva. En una escala de “-18 a + 18”, donde la media para considerar un puntaje favorable debía ubicarse entre 4,5 y 18, esta resultó de 8,3.

Puede afirmarse que el clima organizacional en esta dimensión es favorable porque el personal se siente satisfecho con su desempeño en el trabajo. Al mismo tiempo, considera que es reconocido por sus superiores y compañeros, y está conforme con la remuneración obtenida.

Por otra parte, los colaboradores perciben que en su trabajo pueden alcanzar sus objetivos personales y consideran que el puesto que ocupan contribuye positivamente con su autoestima y estado de ánimo.

### Cuadro comparativo entre dimensiones

Gráfico 12

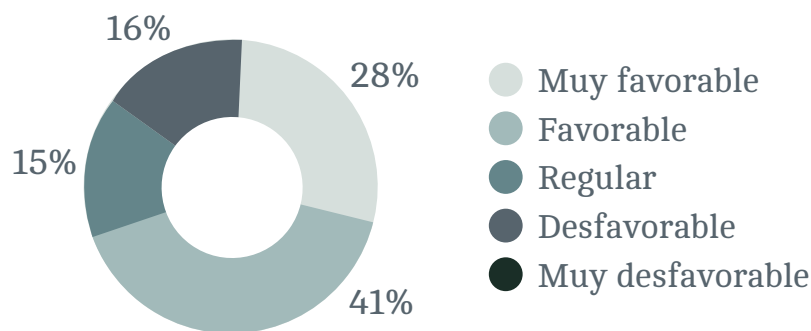


Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012.

### Cuestionario sobre satisfacción del cliente

Para analizar los resultados del cuestionario sobre satisfacción del cliente, se realizaron gráficos sobre el porcentaje de respuestas, según su valoración en cada uno de los aspectos que se incluían. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Gráfico 13.1 – Satisfacción del cliente

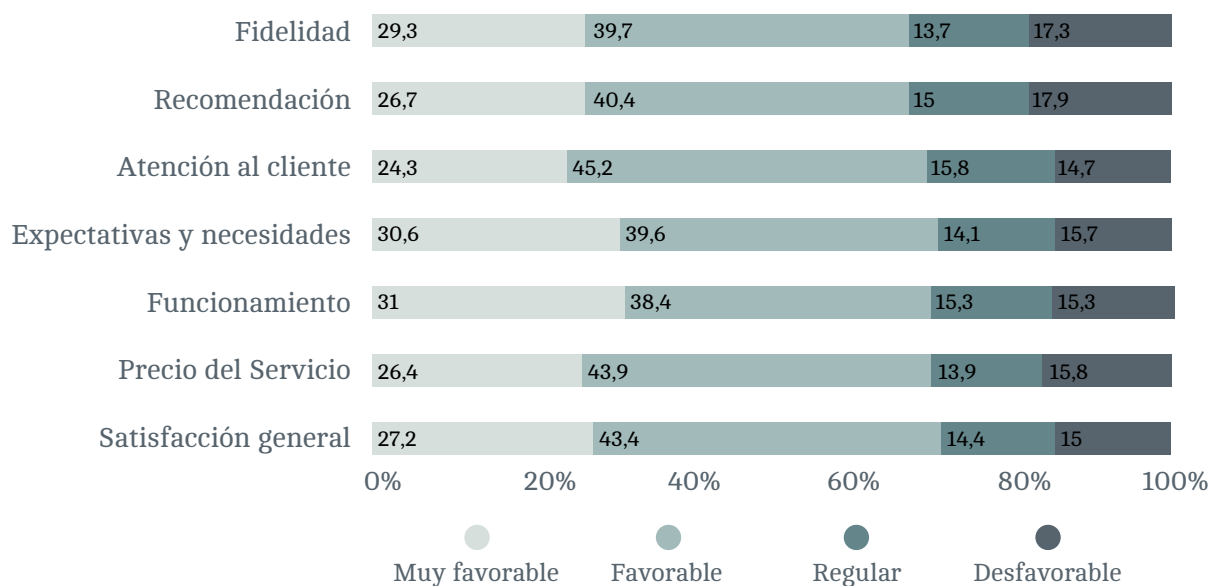


*Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012*

El gráfico 13.1 da cuenta del resultado total del cuestionario realizado a los clientes. En él se puede apreciar que el 27.9% de los huéspedes valoró de manera “*Muy favorable*” las preguntas del instrumento, mientras el 41.5% las valoró de manera “*Favorable*”. Mientras tanto, el 14.6% optó por respuestas valoradas como “*Regular*” y el 16% de manera “*Desfavorable*”. Al igual que lo ocurrido en el cuestionario para colaboradores, no hubo respuestas calificadas como “*Muy desfavorable*”. Esto se apoya en que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el desempeño de los colaboradores al momento de brindar los servicios. Observamos que el total de respuestas con valoración positiva es de 69.4% contra un 16% de respuestas con valoración negativa.

### Cuadro comparativo entre indicadores de satisfacción

Gráfico 13.2 – Satisfacción del cliente



*Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios autoadministrados al personal del Hotel Residente. Año 2012.*

### Relación entre clima organizacional y satisfacción del cliente

Como se ha visto en cada una de las dimensiones analizadas, se han obtenido resultados favorables en ambos cuestionarios. De acuerdo a ellos, el tipo de clima organizacional que perciben los colaboradores es favorable, dando una media de 71,11% y ubicándose en el rango de puntaje entre 28 y 86 correspondiente a la clasificación del tipo de clima.

En cuanto a los datos relevados por el cuestionario sobre satisfacción del cliente, se puede ver que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el desempeño de los colaboradores al momento de brindar los servicios. Del total de los encuestados, las respuestas positivas rondaron en un 69,4% contra un 16% de respuestas con valoración negativa.

Infiriendo que para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio, los colaboradores deben lograr un buen desempeño en sus tareas, se puede afirmar que hay relación entre la percepción de un tipo de clima organizacional favorable y la satisfacción de los clientes.



Siendo el clima el reflejo de los atributos principales de la cultura organizacional, hay indicios de que en el Hotel Residente el tipo clima está determinado por dichos atributos al tiempo que incide en el buen desempeño de los colaboradores. Esto se ve evidenciado en el alto porcentaje de clientes satisfechos con el servicio. Habiendo expuesto los resultados los cuestionarios y ya teniendo un panorama más claro de las percepciones que colaboradores del hotel y clientes tienen respecto del funcionamiento de la organización, en el último capítulo de este libro se desarrollarán las conclusiones de la investigación que dio origen a este libro.

## Capítulo 9

### | Conclusiones |

La presente investigación ha estudiado la incidencia de la percepción del clima organizacional por parte de los empleados del Hotel Residente en su satisfacción y desempeño, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios que brinda la organización. Para llevarla adelante, se tuvieron en cuenta los atributos de la cultura organizacional del Hotel que influyen en la constitución de dicho clima, destacando el estilo de liderazgo, los valores, la misión, los procedimientos de trabajo y de atención al cliente, las políticas de calidad y las condiciones físicas de trabajo.

Teniendo en cuenta esto último, los valores que promueven los líderes son:

**e) El cliente como prioridad**, siendo sus necesidades y expectativas los criterios fundamentales que guían los objetivos del Hotel.

**f) Compromiso del personal del Hotel** para tomar decisiones para lograr responder a las necesidades del cliente, buscando su satisfacción.

**g) Integridad**, tiene que ver con un trato respetuoso hacia los empleados y los clientes.

**h) Mejora continua**, para buscar una mejor calidad en el servicio brindado a los huéspedes.

Por lo visto durante el capítulo correspondiente a las interpretaciones de la muestra, en todas las dimensiones los empleados valoraron el clima organizacional de manera positiva. No obstante, se han identificado algunos aspectos a tener en cuenta, por ejemplo en referencia a las dimensiones de Conflicto, Relaciones, Desafío y Responsabilidad.

En la primera de ellas se evidenció el porcentaje más alto de valoraciones negativas, dando como resultado un 16% de respuestas “*Desfavorable*”. “*Me molesta que la organización realice cambios e innovaciones cuando creo que no considero necesarias*”, fue una de las respuestas más destacadas. Esta situación da cuenta de la tolerancia o no que puede encontrarse frente a los cambios. El bajo nivel en este punto se puede deber a una de las funciones de la cultura organizacional, que refiere a lograr proporcionar a sus miembros estabilidad y certidumbre frente al futuro.

La resistencia al cambio en ciertas ocasiones puede estar vinculada a la instalación de una cultura fuerte en los miembros de la organización. Como plantea Robbins (2004), la cultura proporciona identidad común y promueve el compromiso colectivo que redundará en la estabilidad de la organización. Si se considera que en la dimensión de Identidad se obtuvo un puntaje alto, esta inferencia puede resultar válida.

En la dimensión Relaciones también se obtuvieron puntuaciones bajas en comparación con otras dimensiones. Las razones de este resultado exceden a la presente investigación, pero para poder comprender este punto es necesario tener en cuenta a Abrecht (1998), que plantea la importancia del cliente interno y su satisfacción en la prestación de servicios de una organización. Siguiendo esta perspectiva, se podría indagar sobre los factores que inciden en que la mayoría de los empleados establezcan con sus compañeros vínculos meramente laborales. Una situación similar se evidenció en la dimensión Desafío, donde el porcentaje de respuestas con valoración negativa del 10% llama la atención. El contraste

en algunas respuestas de esta dimensión (“*En mi puesto se suelen poner a prueba mis habilidades y capacidades*”), respecto de la dimensión Satisfacción Laboral (“*El tipo de tareas que debo realizar son por lo general aburridas y repetitiva*”) permite inferir que la diferencia en ambos resultados radica en que una tarea puede ser dinámica e interesante pero a la vez, no pone a prueba las habilidades y capacidades de los trabajadores que ejercen el puesto.

Para este caso, se debería indagar acerca de las características específicas de los empleados que desempeñan los puestos en donde estos perciben que no se suelen poner a prueba sus habilidades y capacidades. Algunos elementos a tener en cuenta pueden ser la antigüedad en el puesto, el nivel educativo, la motivación y las características del puesto.

Por último, en la dimensión Responsabilidad, los empleados valoraron de manera negativa las respuestas en un 7%. Algunas de las respuestas que se destacan pueden indicar frustración: “*Las tareas que realizo en el trabajo no son muy importantes para la organización*”. En este caso, se puede vincular el estado de ánimo de los trabajadores con algún aspecto específico de la motivación. En este punto, se podrían utilizar los conceptos de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente para identificar cuáles son los elementos que inciden en la percepción negativa respecto a la importancia de de las tareas que realizan los empleados de la organización.

## | Estrategias para fidelizar clientes |

En la encuesta de satisfacción del cliente, se pudo relevar datos sobre la frecuencia de hospedaje de los clientes en el último año. Se observa que el 47% de los clientes se ha hospedado por primera vez en el hotel al momento de realizarse el cuestionario. Siguiendo a Huete (2005) se pueden pensar estrategias para conocer el tipo de clientes nuevos que han requerido los servicios del Hotel Residente. Algunos aspectos a tener en cuenta para la planificación de estas estrategias son:

- | Identificar los intereses, percepciones y expectativas que tienen respecto al servicio.
- | Establecer de qué tipo de clientes se trata.

| Sistematizar la información obtenida mediante registros e informes.

| Elaborar encuestas de opinión sobre el servicio, cómo mejorarlo y qué modificar, tomando como eje la búsqueda de implicación del cliente en la planificación de los objetivos de la organización.

Tener en cuenta que en el armado de estas estrategias no solo hay que aumentar la cantidad de clientes que solicitan los servicios de la organización sino también lograr fidelizar a los actuales.

Los procedimientos de trabajo y de atención al cliente, como las normas de calidad que promueve la empresa, dan cuenta de políticas claras para alcanzar la misión que guía a la organización: *“Desarrollar un producto de alta calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, involucrando a todos los empleados en su creación y producción, asegurando una rentabilidad adecuada y actuando como una empresa comunitariamente responsable”*.

En lo que respecta a los objetivos de la investigación, los pasos realizados permiten llegar a algunas definiciones para dar respuesta a la hipótesis planteada: La percepción de un clima organizacional satisfactorio por parte de los trabajadores de los hoteles, determinada principalmente por los atributos de la cultura organizacional, incide de manera favorable en el desempeño del personal al momento de cubrir las necesidades y expectativas de los huéspedes.

Los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional dan cuenta que la percepción del mismo por parte de los empleados es favorable en general así como también en todas sus dimensiones en particular.

También en los resultados del cuestionario sobre satisfacción del cliente, que buscó relevar información sobre el desempeño de los trabajadores, se llegó a la conclusión de que en general y en particular para cada dimensión, los datos estadísticos resultaron favorables.

Se ha destacado la importancia de fidelizar a los nuevos clientes que han requerido los servicios del hotel durante el lapso que duró la investigación. Por lo que se propusieron estrategias para dicho objetivo, estableciendo pautas para relevar y sistematizar la información de los clientes. Esta información incluye las caracte-

rísticas del cliente, sus intereses, sus opiniones y expectativas respecto al servicio. Además se propone incluir de manera participativa al cliente en el proceso de planificación de las estrategias de mejorar del servicio.

Para finalizar, en lo que respecta a la hipótesis planteada puede decirse que la percepción de un clima organizacional favorable por parte de los trabajadores del hotel incide en su desempeño. Esto se infiere analizando los resultados obtenidos en ambos cuestionarios: el buen desempeño de los trabajadores se evidencia en la satisfacción de los clientes y en la opinión favorable de estos últimos en lo que respecta a la atención al cliente.

A su vez, la percepción del clima organizacional favorable es un reflejo de los atributos de la cultura organizacional que transmiten los líderes del Hotel. Esto puede observarse en los puntajes obtenidos en las dimensiones que incluyen los aspectos de la cultura desarrollados en este trabajo.

A los fines de esta investigación, se puede concluir que la percepción del clima organizacional está estrechamente relacionada con las características y atributos de la cultura organizacional, mientras que el desempeño de los trabajadores dependerá de cómo se transmitan los atributos de la cultura, tarea fundamental de los líderes de la organización. Dicha transmisión está reflejada en la constitución del tipo de clima que perciben los empleados de la empresa.

En cuanto a la satisfacción del cliente, el desempeño de los trabajadores al momento de prestar el servicio ofrecido por el hotel es fundamental para lograr dicha satisfacción. Lograr que el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado, pudiendo hacer “un buen negocio con la empresa” permite que se genere un vínculo de fidelidad entre este y la organización. Esto aporta elementos para mejorar las perspectivas de negocio de la empresa hotelera en un contexto de crecimiento del turismo tanto mundial como nacional.

## Bibliografía

- Albrecht, K. (1998). *Servicio al cliente interno*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Argyris, C. (1958). *Personality and Organization*, Nueva York, Harper Collins.
- Ball, R. M. (1988). *Seasonality in the UK. Labour Market*. Avebury, Vermont.
- Brunet, L. (1992). “Concepciones del clima” En Bruner, L. *El Clima de Trabajo en la Organización*. México: Trillas.
- Charles, K. y Marshall, L. (1992). «Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4, n° 3.
- Davis, K, y Werther, W. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*, Ed. Mcgraw-Hill, México.
- Deal, T. A., y Kennedy, A.(1985). *Cultura Corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Dutka, A. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Feiertag, H. (1993). «Younger employees need extra encouragement, guidance», *Hotel and Motel Management*, vol. 208, n° 20.
- Frye, W. D. (2001). «An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type». Tesis Doctoral.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1945). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*. *Psychological Bulletin* n° 62.
- Gan F. y Berbel G. (2004). Edición digital, “Clima Laboral, significados e instrumentos”.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones*. Barcelona: UOC.

- George, D., Y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4<sup>a</sup> ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Herzberg, F. (1966). “Work and the nature of man” Cleveland: Word Publishing Co.
- Heskett, James L., Sasser W. Jr. Y Schlesiger Leonard A. (2003). The Value Profit Chain Harvard Business School Teaching Nota 686-120.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper, Nueva York.
- Huete, Luis. M. (1998): *Servicios y Beneficios*. Barcelona: Deusto.
- Jabulani, N. (2001): «An examination of customer service employee’s self-efficacy, job satisfaction, demographic factors, and customer perception of hotel service quality delivery in Jamaica». Tesis Doctoral.
- Kets de Vries, M. F. R. y Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kluckhohn, F. R y Strodtbeck, F. L (1961). *Variations in Value Orientations*. Nueva York : Harper & Row.
- Lam, T.; Zhang, H. y Baum, T. (2001). «An Investigation of Employees’ Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong», *Tourism Management*, n° 22.
- Lashley, C. (2004). “Para um entendimento teórico”. En: Lashley, C. y Morrison, A. (orgs.). “Em busca da hospitalidade: perspectivas para un mundo globalizado”. Manole, São Paulo.
- Lee-Ross, D. (1995). «Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers», *The Service Industries Journal*, vol. 15, n° 3.
- Leung, K.; Smith, P. B.; Wang, Z. y Sun, H. (1996): «Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizacional justice analysis», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 5. - Lewin, K. (1951) ‘Field Theory in Social Science’, Harper and Row, New York.
- Litwin, G y Stringer, R.(1968) *Motivación y clima organizacional*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Martins, E.C.; Terblanche F. (2003). “Building organizational culture that stimulates creativity and innovation», *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, n° 1.
- Maslow, A. (1943): “A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review*.



- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33, 271-312.
- Mathieu, J. E., y Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and Meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayo, E. (1945). "Los problemas sociales de una civilización industrial". Boston Harvard University.
- Munchinsky, P. M. (1983) "Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology". Dorsey Press, Homewood, Illinois. - Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Pavesic, D. V. y Brymer, R. A. (1990). «Job satisfaction: what's happening to the young managers? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, n° 4.
- Pérez López J.A (1987). *La motivación humana en el trabajo*, IESE, Barcelona.
- Peters T.J y Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Petty, M.M., McGee, G.W. y Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Piñeyro Prins, R. y Aragón, L. (2014). *Casos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, E-Z, Buenos Aires.
- Piñeyro Prins, R. y Aragón, L. (2015). *Diagnóstico Organizacional*, Osmar D. Bu-yatti, Buenos Aires.
- Piñeyro Prins, R. y Aragón, L. (2016). *Casos de Gestión de personal*, Osmar D. Bu-yatti, Buenos Aires.
- Poole M. S. (1985) "Communication and Organizational climates. Review, critique and a new perspective". R.D. Mcphee y P.K. Tompkins Eds. *Organizational communication*. Beverly Hills
- Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*.

- Pumpin C. (1988) *Cultura Empresarial*, Madrid, Díaz de Santos 1988
- Robbins, S. (2004): *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez Cañizares, S. M.; López-Guzmán Guzmán, T. J. & Millán Vázquez de la Torre, G. (2007) “La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba”, *Cuadernos de Turismo*, 20: 223-249.
- Sánchez Cañizares, S. M.; López-Guzmán Guzmán, T. J. & Millán Vázquez de la Torre, G. (2011) “satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba, España”. *Estudios y perspectivas de turismo* vol. 20 no. 5 Ciudad Autónoma de Buenos Aires sept. /oct. 2011. (ISSN- 1851- 1732).
- Sarker, S. J.; Crossman, A. y Chinmeteeputuck, P. (2003). «The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n° 8.
- Schein, E.H. (1988). “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). “On the etiology of climates. Personnel Psychology 36.
- Simons, T. y Enz, C. A. (1995). «Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36.
- Smircich, L. (1983). *Physical Settings and Organization Development*. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Smith, K.; Gregory, S. R. y Cannon, D. (1996). «Becoming an employer of choice: assesing commitment in the hospitality workforce», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, n° 6.
- Tholman E. C (1926). A behavioristic theory of ideas. *Psychological review*.
- Wilkins, A.L.; Patterson, K.J. (1983). “You can’t get there from here: what will make culture-change projects fail”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (Eds.): *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California.
- Wright, T. & Bonett, D. (2007). “Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover.” *Journal of Management*, 33: 141-160.

- Wong, S.; Siu, V. y Tsang, N. (1999): «The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators», *Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n° 5.
- Zeithaml, V.A. (1988). “Customer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence”, *Journal of Marketing*, vol. 52, N. °3, pp. 2-22.
- Zeithaml, V.A., y Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill.
- Ministerio de turismo de la nación: <http://www.turismo.gov.ar/>
- Página oficial de la OMT: <http://www2.unwto.org/es>