



Gestión de entornos turísticos

Diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en una instalación hotelera

Diagnosis of the dimensions of the organizational climate in a hotel facility

Edian Dueñas Reyes¹, Daniela Cabot Grillo², Yanlis Rodríguez Veiguela³, Sheily Cepero González⁴

Universidad de Matanzas, Ministerio de Educación Superior

Vía Blanca km 3 ½, Matanzas, Cuba

correo electrónico: eithan@nauta.cu

Resumen

El presente trabajo posee como objetivo: analizar las dimensiones del clima organizacional más influyentes en la motivación laboral de los trabajadores de una instalación hotelera. Se emplean herramientas como: análisis de documentos, encuestas y la tormenta de ideas; además se utilizan el Microsoft Excel y el SPSS. La encuesta aplicada a los trabajadores es válida, con $R^2 = 0.798$ y fiable con un valor 0.897. Los resultados obtenidos son: el mayor por ciento de los valores se encuentra en las categorías mucho menos de lo esperado y menos de lo esperado, con un 47% del total de encuestas, superando al valor central, en la categoría mucho menos de lo esperado las dimensiones más afectadas son: salario, participación en la toma de decisiones, liderazgo y trato y relaciones personales, para la categoría menos de lo esperado las más afectadas son: participación en la toma de decisiones, condiciones laborales, comunicación y trato y relaciones personales.

Palabras claves: *motivación laboral, recursos humanos*

Abstract

The present work has as objective: to analyze the most influential dimensions in the labor motivation of the workers of a hotel installation. Tools are used like: analysis of documents, surveys and the brainstorm; they are also used Microsoft Excel and SPSS. The survey applied to workers is valid, with $R^2 = 0.798$ and reliable with a value 0.897. The obtained results are: the biggest percent in the values is a lot in the categories less than that waited and less than that waited, with 47% of the total of surveys, overcoming to the central value, in the category a lot less than that waited the affected dimensions they are: wage, participation in the taking of decisions, leadership and treatment and personal relationships, for the category less than that waited those most affected ones is: participation in the taking of decisions, labor conditions, communication and treatment and personal relationships.

Key words: *Labor motivation; human resources*





Introducción

En la actualidad se demandan maneras de gestión más eficientes y eficaces para la obtención de los resultados de las universidades. Se requieren instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, comprometidas con el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales (Camero Benavides, 2019). Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos (Cano Muñoz, 2017). En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos, las organizaciones son similares a las personas (Cardona Arbeláez, Del Río Cortina, Romero Severiche, y Lora-Guzmán, 2019).

Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos y deben incorporar dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar el clima organizacional (Díaz Luis, 2019). Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

La organización es una unidad social de personas que está estructurado y dirigido a satisfacer una necesidad o para perseguir las metas colectivas. Todas las organizaciones tienen una estructura de gestión que determina las relaciones entre las diferentes actividades y los miembros, y subdivide y asigna roles, responsabilidades y autoridad para llevar a cabo diferentes tareas. Las organizaciones son sistemas abiertos, afectan y son afectados por su entorno (Nicole Roldán, 2017; Prediscan y Sarcui, 2016). Toda organización es un sistema social y la expresión de una realidad política, cultural, económica, donde coexisten diversos criterios que deben estructurarse en armonía, para garantizarse un equilibrio dinámico y donde participa un conglomerado humano que se interrelaciona de una manera particular al realizar las actividades y funciones que le son asignadas a los empleados (Abreu Gil, 2017).

En las organizaciones de hoy en día los directivos ya no buscan en el personal al que reclutan, los conocimientos técnicos y teóricos como algo esencial. Por el contrario apuntan hacia ciertas actitudes y aptitudes innatas en las personas. Estas aptitudes pueden ser la capacidad para relacionarse, buena predisposición, actitud positiva y sobretodo se fijan en los que tienen perspectiva de liderazgo y motivación.

La disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad en su actividad (conducta), es la motivación. No es un estado sino un proceso (Cuesta Santos, 2010). Las personas





tienen aspiraciones, se trazan metas u objetivos, los cuales buscan alcanzar, estos son establecidos por los individuos, otras veces intervienen la participación de otras personas y en otros son establecidos exclusivamente por las personas, desde fuera (Merriam-Webster; Sulbarán, 2017). La motivación antecede a la actividad humana y al mantenimiento de esas actuaciones y conductas. Es por ello que la motivación se encuentra, en el centro del desempeño de los hombres (Acosta, Fernández, y Mollón, 2002). De ahí que, las motivaciones de las personas, sus móviles, se convierten en motivos que influyen y determinan su mejor o peor desempeño laboral, en la satisfacción de su actividad y con la organización en general (Corzo Corzo, 2019).

De acuerdo a la teoría de Maslow, donde se establecen cinco niveles de necesidades del hombre de acuerdo a una jerarquía de importancia; en primer lugar, se encuentran las necesidades fisiológicas, que una vez cubiertas estas necesidades de supervivencias se pasa a aquellas necesidades de seguridad, la cual incluye todo lo referente a la protección e higiene en el trabajo; le suceden las necesidades de pertenencias donde busca la interacción social, compañía, la amistad, entre otras. Todo ello tributa a las necesidades de estima del individuo, el cual en este nivel se cultiva el concepto de sí mismo, de respeto hacia él y de estimación hacia los otros. Por último y una vez satisfechas todas las necesidades anteriores es que se llega a la necesidad de crecimiento psicológico, la necesidad de autorrealización.

A medida que se satisfacen cada una de estas necesidades, el siguiente nivel se vuelve dominante. La teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface totalmente, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva.

El estudio y aplicación de la teoría de Maslow contribuye a ejecutar acciones en la actividad turística, específicamente hoteleras y de restauración en este caso, todas ellas orientadas a satisfacer la escala de necesidades para lograr la mayor motivación del individuo en la ejecución de los objetivos propuestos, lo cual propicia una disposición y actitud de más entrega de los trabajadores a la organización. Cada individuo posee un caudal de necesidades básicas, que imperativamente debe llenar. No es posible lograr que los trabajadores se involucren, cuando no encuentran la satisfacción a sus intereses en la labor que desempeñan, lo cual resulta improbable si no se implican desde el momento que se comienza a engendrar el cambio. La estimulación al trabajo o compensación laboral no siempre se comporta de manera positiva en los empleados, pero el profesional o directivo que la ejerza debe conseguir siempre la motivación de cada uno de sus trabajadores, principalmente aquella de carácter intrínseco.

La comunicación se vincula con todos los procesos que ocurren en una organización, ayuda a direccionar el comportamiento de los miembros de la organización; fomenta la motivación con el



esclarecimiento de lo que se debe hacer, la formación de metas, la retroalimentación sobre el avance en el logro de los objetivos; y, refuerza el comportamiento deseado (El Assafiri Ojeda, 2019).

Atender y desarrollar en las personas las motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización, es de especial importancia en el alto desempeño, en la excelencia laboral de las personas y sus organizaciones laborales. Desconocer los sentimientos, las necesidades y los intereses de las personas es un error imperdonable en los ejecutivos, que en ocasiones poseen poca información de las necesidades motivacionales y de este interesante campo de la dirección motivacional. La principal tarea que tienen sobre sus hombros los que dirigen, es lograr la motivación de cada uno de las personas que tiene bajo su mando.

A partir de todo lo anterior y debido a que en el hotel no cuenta con un estudio acerca de la motivación laboral de sus trabajadores, se plantea como objetivo: determinar las dimensiones que más influyen en la motivación laboral de los trabajadores de una instalación hotelera. Para ello se utilizan herramientas como: análisis de documentos, encuestas a los trabajadores y tormenta de ideas; además del procesamiento de la información recopilada a través de los programas Microsoft Excel y del software estadístico SPSS.

Materiales y métodos

Los métodos empleados en la presente investigación se resumen en: tormenta ideas para determinar las dimensiones que conforman la encuesta, la encuesta de motivación elaborada a partir de los elementos resultantes de la tormenta de ideas aplicada. Para la selección de la cantidad de encuestas a aplicar se decide tomar una muestra representativa del 20% (Nogueira Rivera, 2016) de la población. Con la recolección de las encuestas se decide procesarlas a través del software SPSS, aplicándole pruebas de fiabilidad y validez. Para el caso de la fiabilidad, encargada de medir la fiabilidad de la escala utilizada para cada ítem (pregunta), asegura que todas las preguntas cerradas poseen la misma escala; y en el caso de la validez se aplica para medir el grado de correlación entre las variables independientes. A partir de comprobar la fiabilidad y validez de la encuesta aplicada se procede al análisis de los datos obtenidos. Para dicho análisis se confecciona primeramente una gráfica para el nivel de motivación.

Resultados

Los métodos y herramientas descritos anteriormente fueron aplicados en el departamento de Gastronomía del hotel debido a que es uno de los procesos claves de la entidad. El departamento de Gastronomía cuenta con una estructura organizativa simple, con un Director de A y B subordinado





directamente al Maître, y este a su vez al subdirector general. En el mes de diciembre del año 2019, el departamento de Gastronomía cuenta con total de 227 trabajadores, de una plantilla aprobada de 265, de los cuales solo 63 trabajadores son plantilla fija del departamento. Ellos se desglosan en: 1 Maître, 4 Sub-maître, 19 capitanes y 39 trabajadores.

Como resultado de la tormenta de ideas se deciden analizar 7 dimensiones generales: trabajo, condiciones laborales, salario, trato y relaciones personales, participación en la toma de decisiones, comunicación y liderazgo, con un total de 25 preguntas, las cuales se evalúan con una escala impar de valores desde 1, mucho menos hasta 5, mucho más de lo esperado. Se decide tomar una muestra representativa del 20% del total de trabajadores fijos del departamento de Gastronomía, por lo que se seleccionan 45 encuestas.

Al aplicar la prueba de fiabilidad se obtiene un valor de alpha de cronbach de 0.897, valor mayor a 0.7. En el caso de la validez se obtiene que R -cuadrado tiene un valor de 0.798, mayor a 0.7, por lo que existe correlación entre las variables (Juran, 1993). De esta manera se concluye que la encuesta aplicada es válida y fiable, lo cual da paso al análisis individual de los resultados obtenidos.

El análisis general del nivel de motivación parte de identificar aquellas dimensiones más deterioradas, determinar las que poseen un peso específico en el resultado y los factores que influyen en la desviación general de cada una de las dimensiones.

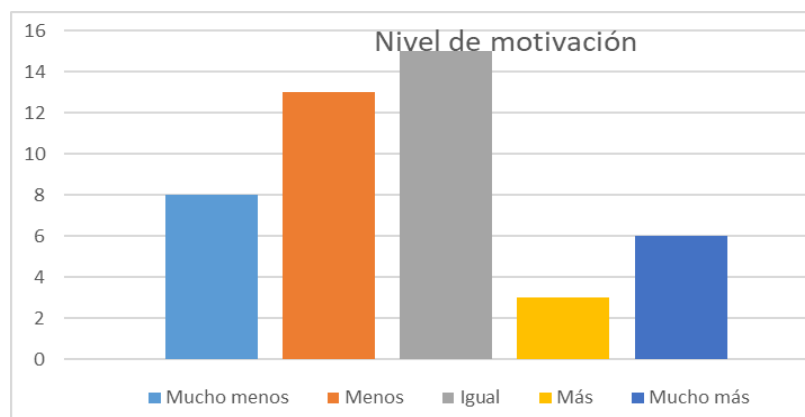


Gráfico 1. Nivel de motivación.

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se aprecia que los mayores valores se encuentran en el nivel central, igual a lo esperado, no obstante los valores que se encuentran a la izquierda representan el 47% de los encuestados con mucho menos y menos de lo esperado, superando el grupo del centro que representa solo el 33% debido a que algunos trabajadores no definen con claridad su posición; los valores de la derecha representan el 20%. Para esclarecer esos resultados se confecciona una gráfica

con las dimensiones analizadas, donde se toma el criterio de análisis de las puntuaciones por debajo de la media.

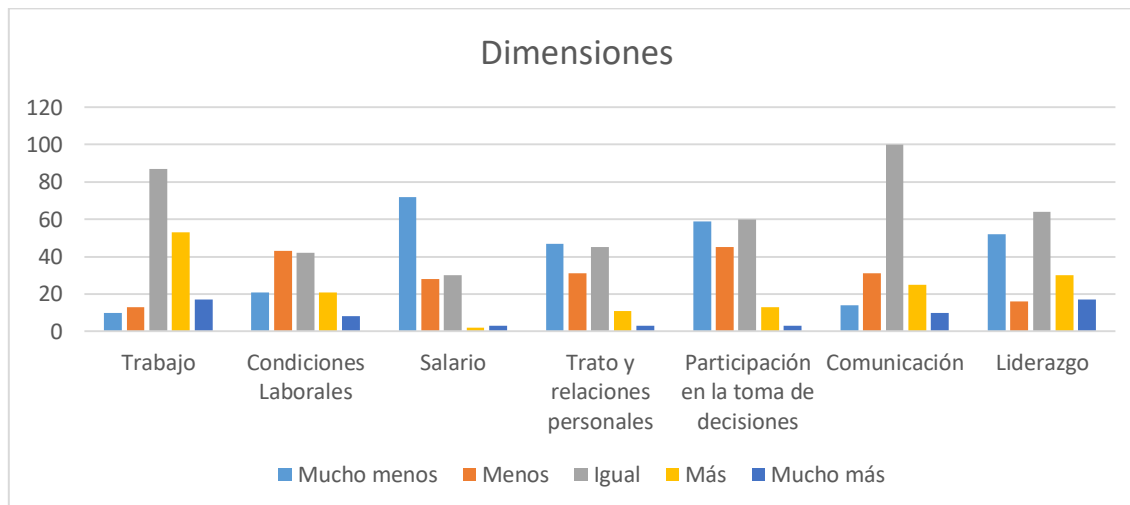


Gráfico 2. Dimensiones analizadas en la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Se observa que en la categoría **mucho menos de lo esperado**, las dimensiones más afectadas son: el salario con 72 puntos, participación en la toma de decisiones; liderazgo y trato y relaciones personales. En los **menos esperado**: participación en la toma de decisiones, condiciones laborales, comunicación y trato y relaciones personales son los de mayor número de encuestas marcadas, éstas dos últimas con igual puntuación. En **igual a lo esperado** las dimensiones de comunicación, trabajo, participación en la toma de decisiones y liderazgo son las de mayor peso con valores de 100 y 87 puntos respectivamente. En **más de los esperado** el trabajo es el mejor señalado, le continúan liderazgo, comunicación y condiciones laborales por encima de la media. En **mucho más de lo esperado** las dimensiones de trabajo y liderazgo están igualadas en sus puntuaciones, le siguen comunicación y condiciones laborales.

Para el análisis individual de las dimensiones se comienza por **participación en la toma de decisiones**, pues se encuentra en dos de los más deteriorados y el tercero con puntuación de **igual a lo esperado**. Para ello se muestran los resultados en la tabla 1.

	M-	Menos	Igual	Más	M+
P14	12	13	16	3	1
P15	15	14	14	2	0
P16	15	14	12	4	0



P17	17	4	18	4	2
Total	59	45	60	13	3

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de los números obtenidos se puede concluir que los trabajadores no se sienten motivados a dar sus opiniones, al no tomarse encuentra sus criterios y opiniones respecto al trabajo o a la hora de tomar decisiones, por lo que no se sienten parte del resultado final del departamento, influyendodirectamente en los resultados.

En un segundo lugar se decide analizar la dimensión **Trato y relaciones personales** (ver tabla 2).

	M-	Menos	Igual	Más	M+
P11	17	18	10	0	0
P12	13	8	20	4	0
P13	17	5	15	7	3
Total	47	31	45	11	3

Fuente: elaboración propia

Los señalamientos en esta dimensión aparecen en el poco reconocimiento que reciben los trabajadorres cuando realizan una labor destacada, además de que no se les ayuda a resolver los problemas y no es tratado con respeto por sus superiores.

En el tercer lugar se decide analizar la dimensión **Liderazgo** para la cual se muestra la tabla 3 con los resultados:

	M-	Menos	Igual	Más	M+
P22	11	5	18	7	3
P23	13	2	13	11	6
P24	15	3	14	8	5
P25	13	6	19	4	3
Total	52	16	64	30	17

Fuente: elaboración propia.

La dimensión **Liderazgo** con criteriosentre lo mucho menos esperado e igual a lo esperado refleja la relación poco positiva con los superiores, no viéndolo como ejemplo a seguir y con poca disposición a ayudar al trabajador a superar sus problemas laborales, y los trabajadores no desean hacer trabajos fuera de su horario de trabajo.



La dimensión Comunicación (ver tabla 4) muestra en menos de lo esperado, lo que más señalan es que la información que el trabajador necesita no le llega de forma correcta ni en el tiempo adecuado, en igual a lo esperado se encuentra la mayor puntuación con 100 puntos.

	M-	Menos	Igual	Más	M+
P18	4	5	32	4	0
P19	8	12	23	2	0
P20	2	8	22	9	4
P21	0	6	23	10	6
Total	14	31	100	25	10

Fuente: elaboración propia.

La dimensión Salario (ver tabla 5) señalacomo el mucho menos esperado con alto por ciento de insatisfacción al no corresponderse con el trabajo que realiza, no permitiéndole satisfacer sus necesidades, criterio este de mayor marcación, y no se corresponde con otros de su mismo desempeño.

	M-	Menos	Igual	Más	M+
P8	23	12	9	0	1
P9	31	9	4	0	1
P10	18	7	17	2	1
Total	72	28	30	2	3

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se recoge la propuesta del Plan de Acciones a desarrollar para cada una de las dimensiones analizadas y el responsable de ejecutar la misma.

Tabla 6. Propuesta de Plan de Acción por cada una de las dimensiones.

No.	Dimensión	Acciones	Plazo de ejecución	Responsable
1	Participación en la toma de decisiones	Reunión con los trabajadores de punto.	Mensualmente	Submaîtres
2	Trato y relaciones personales	Estimular y reconocer la labor destacada de los trabajadores	Mensualmente	Submaîtres
		Plan de capacitación		Departamento de



		interno	Trimestral	RRHH
3	Liderazgo	Capacitar al personal directivo en técnicas de dirección	Semestral	Departamento de RRHH
4	Comunicación	Actualizar a los trabajadores sistemáticamente en las reuniones de información.	Diariamente	Submaîtres

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones, el trato y relaciones personales, liderazgo, comunicación y salario son las dimensiones que más afectan la motivación de los trabajadores de la instalación. Se demuestra que los mayores problemas se encuentran en aquellas dimensiones que están referidas a los directivos. Se propone un plan de acción para aquellas dimensiones en las que en gran medida influyen los directivos del departamento.

Referencias

1. Abreu Gil, D. (2017). *Propuesta de acciones para la gestión de variables del Comportamiento Organizacional en la UEB “Agencia Comercializadora Varadero”*. (Ingeniero Teisis en opción al grado de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
2. Acosta, A. J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería* Turismo-sector económico J. L. Posadas (Ed.)(pp. 312).
3. Camero Benavides, L. B. (2019). *Procedimiento para la planificación, seguimiento y control de proyectos de investigación e innovación*. (Ingeniero Tesis en opción al grado científico de Ingeniero Industrial), Universidad de matanzas.
4. Cano Muñoz, J. A. (2017). *Propuesta de acciones para la gestión del Comportamiento Organizacional en la UEB Comercializadora de Cwmento Jovellanos*. (Ingeniero Industrial Tesisi en opción al grado de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
5. Cardona Arbeláez, D. A., Del Río Cortina, J. L., Romero Severiche, A. K., & Lora-Guzmán, H. (2019, julio-diciembre, 2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista de investigación, desarrollo e innovación, 10*, 37-51.





6. Corzo Corzo, M. (2019). *La motivación laboral*. Paper presented at the Función de dirección. La motivación laboral.
7. Cuesta Santos, a. (2010). Compensación laboral y motivación. In E. F. V. y. Academia (Ed.), *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (pp. 376 - 420). La Habana, Cuba.
8. Díaz Luis, G. (2019). *Mejora de la Gestión de la Producción Científica en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas*. (Ingeniero Industrial Tesis en opción al grado científico de Ingeniero Industrial), Universidad de matanzas, Matanzas.
9. El Assafiri Ojeda, Y. (2019). *Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico en las organizaciones*. (Doctor en Ciencias Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
10. Juran, J. M. (1993). *Manual de Control de la Calidad* (Vol. V).
11. Merriam-Webtr's. (Ed.).
12. Nicole Roldán, P. (2017). What is an organization, definition and meaning. from www.businessdictionary.com/definition/organization.html
13. Nogueira Rivera, D. (2016). *Técnicas para la recopilación y análisis de la información*. Universidad de Matanzas.
14. Prediscan, M., & Sarcui, V. (2016). Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change. <https://www.researchgate.net/publication/227462926>
15. Sulbarán, D. (2017). Enseñanza interdisciplinar de la estadística en psicología: un propuesta de formación por competencias. *Revista de psicología*, 26, 1-14.

Recibido: 16 de febrero, 2022

Aceptado: 15 de marzo, 2022

