

Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de un hotel en Villahermosa.

Diagnosis of the organizational climate among employees at a hotel in Villahermosa.

Cynthia Cristina Zapata Sanchez¹

Josefa Sánchez Martínez¹

Dra. Ivet Pérez Shiels¹

Dra. Claudia Soledad de la Fuente Pérez¹

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco¹

Contacto principal: Csdelafontep@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo aborda el estudio del clima organizacional en los colaboradores de una empresa hotelera, el Gerente previamente identificó falta de cooperación entre los colaboradores operativos y poca comunicación entre estos y directivos, la mayoría de sus colaboradores desconoce sus funciones o actividades correspondientes, así mismo existe un alto nivel de insatisfacción por parte de estos sobre el espacio físico donde ejecutan sus labores. Todo lo anterior llevo a plantear el siguiente objetivo evaluar el clima organizacional de los colaboradores del hotel, y de manera específica identificar cuáles son aquellos departamentos/áreas con un rendimiento deficiente de acuerdo con los resultados. Se desarrolló con una metodología basada en investigación bibliográfica y con enfoque cuantitativo que permitió determinar las características de dichas problemáticas. La muestra de estudio estuvo definida por 22 colaboradores. Las técnicas que se utilizaron fueron la observación, entrevistas libres y la aplicación de la Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-Wes). Finalmente se encontró que las dimensiones con puntajes más bajos son: Relaciones y Autorrealización, las subescalas que más veces se repiten con puntajes bajos esto comparado con los seis departamentos son: Innovación y Apoyo. Los departamentos con mayor área para mejorar: Contabilidad, Recepción y Ama de llaves.

Palabras claves: clima organizacional, hotel, personal

Abstract

This work addresses the study of the organizational climate among employees of a hotel company, the Manager previously identified a lack of cooperation between operational employees and poor communication between these and directors, the majority of its employees are unaware of its functions or corresponding activities, as well as there is a high level of dissatisfaction on the part of those regarding the physical space from which they perform your labors. In all the above, I have set the next objective to evaluate the organizational climate of hotel employees and specifically identify which departments/areas have poor performance in terms of results. It was developed with a methodology based on bibliographical research and with a quantitative approach that allowed determining the characteristics of problematic clues. The studio sample was defined by 22 collaborators. The techniques that were used were observation, free interviews and the application of the Labor Social Climate Scale (Work Environment Scale-Wes). Finally, we found that the dimensions with the lowest points are Relationships and Self-Realization, the subscales that are often repeated with the lowest points are compared with the six departments: Innovation and Support. The departments with the biggest area for improvement: Accounting, Reception and Keykeeping.

Keywords: organizational climate, hotel, personal

Introducción

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan una mejora continua en su ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista la importancia que tiene el recurso humano. Para explorar este interesante tema se presentan distintos e importantes definiciones dadas por destacados autores:

Se define como Clima Organizacional aquellas percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, incluye el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Cabrera G, 1996).

Para Chiavenato (2019) el clima organizacional puede ser capaz de influenciar en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro en una empresa. Ciertamente, una organización que tiene claro que el colaborador es el centro del desarrollo sostenible de las empresas, estimulará el adecuado desempeño de labores en base a estímulos tangibles o intangibles, generando satisfacción y lealtad hacia la empresa.

Desde la perspectiva de (Córdova G. et al. 2019) el clima organizacional (CO) es un constructo difícil de definir, el cual su definición puede ser vista con dos enfoques, el primero es con relación a que los individuos son influenciados por otras personas en su comportamiento y el segundo, que manifiesta que el clima organizacional es la percepción de los individuos que se establecen en la organización respecto la satisfacción de sus expectativas.

En la actualidad, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las organizaciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional, planifica y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la organización (Segredo A, 2013).

Pérez (2008 citado por López E. et al. 2019), señala la influencia que ejerce el clima organizacional en el rendimiento de cualquier institución sea pública o privada, por lo que es considerado un elemento imprescindible. Alcanzarlo debe constituir una preocupación básica de todos los niveles para conseguir los objetivos

En tal sentido García (2009) menciona que el clima organizacional es importante, ya que permite obtener información sobre el sentir de los colaboradores frente a los elementos que conforman la organización, como la metodología de trabajo, la estructura de la organización, el grado de supervisión por parte de los superiores, entre otros, de este modo, permite tener conocimiento de las condiciones laborales existentes, de los mecanismos de comunicación y de la relación laboral que existe.

Contexto

El estudio se realizó en una organización cuyo giro empresarial es enfocado al servicio, las actividades del Hotel se dividen en dos segmentos de negocio: Operaciones Hoteleras y Administración. La división de Operaciones Hoteleras incluye la gestión y renta de hoteles propios, así como el franquiciamiento de marca.

Esta organización cuenta con 26 colaboradores, distribuidos en seis departamentos, Ama de llaves, Mantenimiento, Recepción, Contaduría, Ventas y Gerencia.

Su filosofía organizacional se integrada por una misión la cual es brindar un servicio de hospitalidad que facilita al viajero SMART lograr el objetivo de su emprendimiento en un ambiente cálido, incluyente y vanguardista, que supera sus expectativas en su experiencia de viaje. Su visión es marcar tendencia a través de servicios innovadores de hospitalidad que acompañen la evolución del estilo de vida de nuestros clientes para ganar totalmente su lealtad. Los valores que tiene como objetivo esta organización son la creatividad, ingenio, servicio, sentido de éxito, integridad y sostenibilidad.

Problemática identificada

Se identificó que la empresa cuenta con una deficiente organización la cual no permite que el personal se sienta capaz de alcanzar los objetivos planeados, así mismo la carencia de planes de capacitación que limitan el sentimiento de autorrealización de los colaboradores, también existe una falta de cooperación entre los colaboradores y poca comunicación entre

estos mismos y directivos. Por otro lado, se identificó que durante el reclutamiento y selección de personal no se apegan al manual de puesto, como consecuencia de esto existe un alto número de rotación de personal. Otras problemáticas que se observaron en la organización son el desconocimiento que tienen los colaboradores de sus funciones y el existente alto nivel de insatisfacción sobre el espacio físico donde ejecutan sus labores.

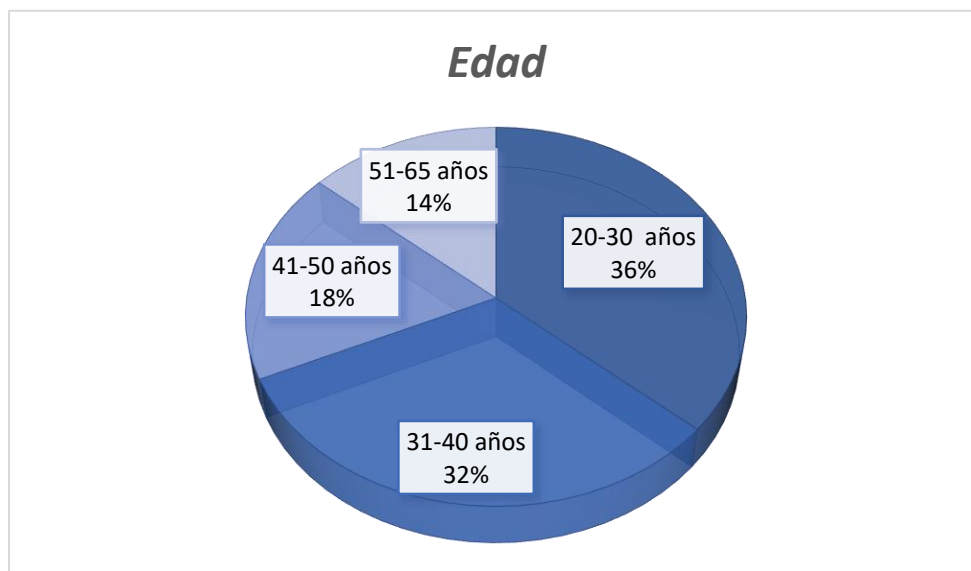
Ante tales problemáticas se propuso realizar una evaluación del clima organizacional, analizando las dimensiones con categorías deficientes e identificando aquellos departamentos/áreas con un rendimiento deficiente de acuerdo con los resultados y así proponer un plan de intervención para las áreas de oportunidad.

Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología basada en investigación bibliográfica y el enfoque cuantitativo, teniendo en cuenta los objetivos planteados.

La muestra para la medición del clima organizacional estuvo definida por 22 colaboradores, entre las edades de 20 a 30 años el 36%, el 32% entre 21 a 30 años, el 18% de 31 a 40 años y finalmente el 14% de 51 a 65 años, ver figura 1.

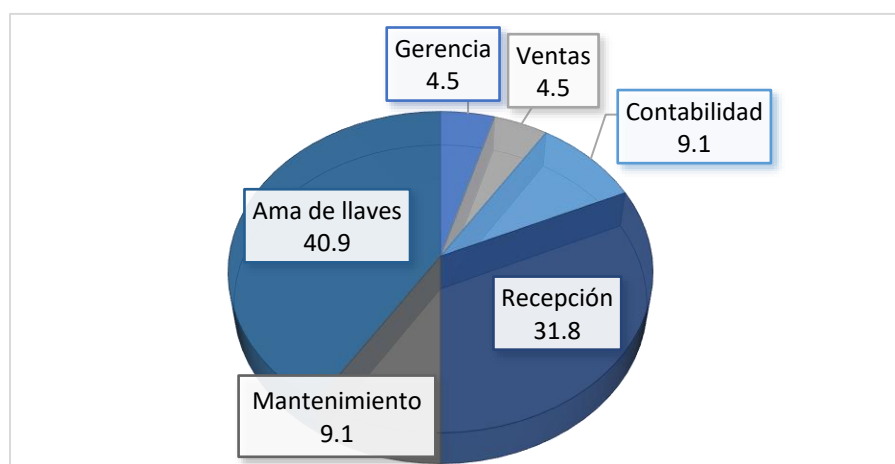
Figura 1. *Edad de los colaboradores*



Fuente: Elaboración Propia

Esta muestra está distribuida, un 40.9% perteneciente al departamento de Ama de llaves, el 31.8% departamento Recepción, seguido de los departamentos Mantenimiento y Contabilidad ambos con 9.1%, finalmente con un 4.5% ventas al igual que la gerencia, ver figura 2.

Figura 2. *Distribución de la Muestra por Departamento*



Fuente: Elaboración Propia.

Para la recolección de los datos se utilizaron las siguientes técnicas:

Las visitas de campo a la organización, en cada departamento/ área junto a la observación directa como parte de las técnicas de recolección de datos, fueron importantes pues permitió conocer las conductas espontáneas de los colaboradores dentro de sus espacios de trabajo y a la hora de comida. Confirmando lo que Delgado (2011:287) afirma que: “La observación como el procedimiento que tiene como propósito ir registrando de una manera sistemática la conducta del hombre y su contexto social”.

Asimismo, el acercamiento a sus espacios de trabajo y en ocasiones ayudarles en sus actividades ayudo a establecer la confianza, para así realizar entrevistas libres y preguntas como: ¿Cuáles son sus tareas diarias? ¿Cómo se lleva con sus compañeros? ¿Siente satisfacción al realizar sus actividades? ¿Cuenta con todo el equipo necesario para llevar a cabo sus tareas? ¿Hace cuanto fue su última capacitación? ¿De qué forma le recompensa la organización sus esfuerzos?

Otra técnica seleccionada para la recolección de datos fue la Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-Wes), sus autores Insel, P. M. y Moos, R. H. Su propósito es evaluar el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo. Contiene 90 Ítems con dos opciones de respuesta: falso y verdadero, contiene tres dimensiones y diez subescalas, ver tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones y Subescalas de la Escala de Clima Social Laboral

DIMENSIONES	SUBESCALAS
<i>Relaciones</i> Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.	<i>Implicación (IM)</i> Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. <i>Por ejemplo, el ítem 1 “El trabajo es realmente estimulante”.</i>
	<i>Cohesión (CO)</i> Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. <i>Por ejemplo, el ítem 22 “La gente se ocupa personalmente por los demás”</i>
	<i>Apoyo (AP)</i> Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. <i>Por ejemplo, el ítem 13 “Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien”.</i>
<i>Autorrealización</i> Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias	<i>Autonomía (AU)</i> Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. <i>Por ejemplo, el ítem 24 “Se anima a los empleados que tomen sus propias decisiones”.</i>

decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia domina el ambiente laboral.	<i>Organización (OR)</i> Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. <i>Por ejemplo, el ítem 35 “Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico”.</i>
<i>Estabilidad/Cambio</i> Esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.	<i>Presión (PR)</i> Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral. <i>Por ejemplo, el ítem 16 “Aquí parece que las cosas siempre son urgentes”.</i>
	<i>Claridad (CL)</i> Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. <i>Por ejemplo, el ítem 17 “Las actividades están bien planificadas”.</i>
	<i>Control (CN)</i> Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. <i>Por ejemplo, el ítem 28 “Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas”.</i>
	<i>Innovación (IN)</i> Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. <i>Por ejemplo, el ítem 9 “Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente”.</i>

	<i>Comodidad (CF)</i> Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. <i>Por ejemplo, el ítem 20 “La iluminación es muy buena”</i>
--	---

Fuente: Escala de Clima Laboral de Wes (WES-MOSS) (3).rar\Software Moss

La aplicación del instrumento a los colaboradores se realizó de dos formas, la primera a través de grupos (coffee break) en donde se les retiró de su espacio de trabajo y llevó a una sala con óptimas condiciones allí se les proporcionó el material e indicaciones pertinentes para responder el instrumento Clima Social Laboral. La segunda forma fue individual y por petición de algunos colaboradores, se les compartió el material e instrucciones y estos se encargarían de responderlo en el momento que tuvieran disponibles, cabe mencionar que se les dio un tiempo límite para devolver el instrumento contestado. Los datos obtenidos fueron procesados y analizados en una base de datos en el software Microsoft Excel 365, utilizando operaciones matemáticas básicas: suma, dividir y multiplicación. También funciones estadísticas: promedio, porcentaje, buscar.

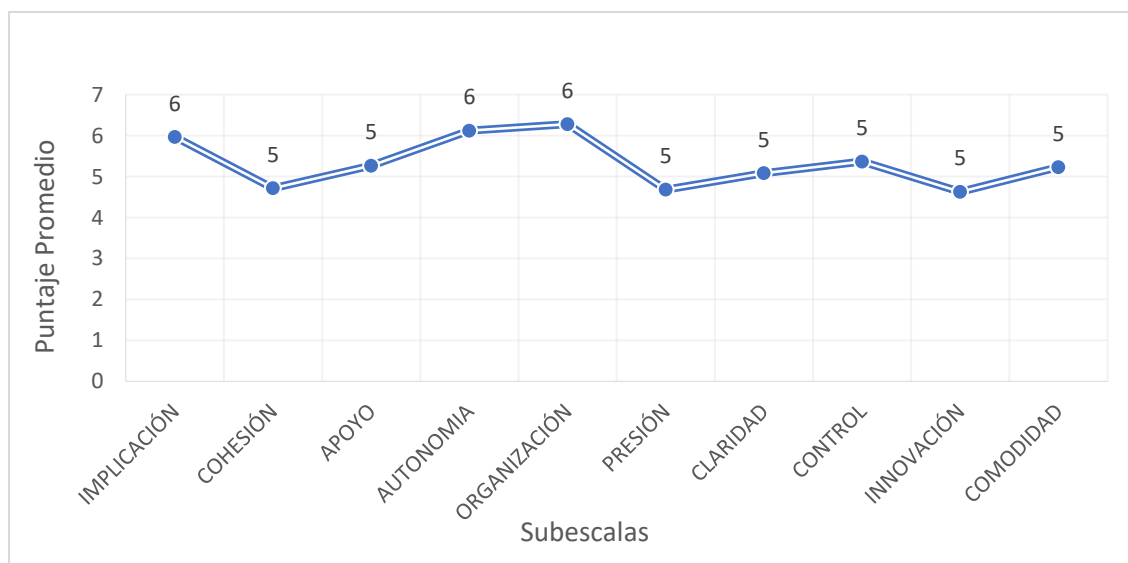
Resultados

En cuanto a los resultados de la Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-Wes), se encontró que las subescalas con puntaje promedio sobre la media son, Implicación (IM), Autonomía (AU) y Organización (OR). Todas con puntaje promedio de 5, la subescala Implicación muestra que los colaboradores toman con interés y compromiso sus actividades esforzándose siempre por dar un mejor servicio y atención a los clientes. En ese mismo contexto la Autonomía los empleados son capaces de tomar decisiones ante las diversas dificultades que se les presente. En cuanto a la Organización presentan parcial satisfacción, esto se debe a que consideran que los cambios deben hacerse por medio de planes estratégicos y con el involucramiento de todos los colaboradores, ver figura 3.

Dentro de las subescalas con puntaje promedio bajo, se identificaron las siguientes, Cohesión (CO), Apoyo (AP), Presión (PR), Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Comodidad (CF). La subescala Cohesión (5) refiere que a los colaboradores se les dificulta establecer relaciones de cordialidad entre los diferentes departamentos. Asimismo, en la

subescala Apoyo (5) los subalternos perciben una carencia de orientación y motivación por parte de sus jefes. En cuanto a la Presión (5) el personal en ocasiones es rebasado por las presiones laborales. En las subescalas Claridad (5) y Control (5) sus resultados también coinciden con la información obtenida en las entrevistas, los colaboradores desconocen sus funciones. Innovación (5) significa que la organización tiene oportunidad de mejorar al valorar positivamente el cambio, hacer las cosas de modo diferente, e implementar nuevos enfoques. Finalmente, la Comodidad (5) el personal coincide en que los espacios para realizar sus funciones están muy reducidos, ver figura 3.

Figura 3. Resultados Generales de la Escala de Clima Social Laboral



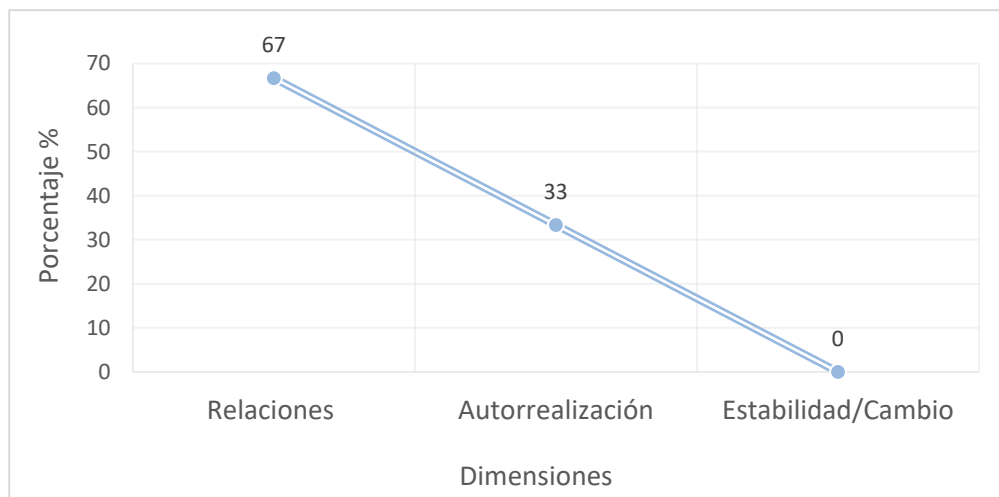
Fuente: Elaboración Propia

Se realizó un análisis comparativo y más profundo, se recuperó la siguiente información, las dimensiones que más veces se repiten con puntajes bajos esto comparado con los seis departamentos son Autorrealización (AU) y Relaciones (R) ver figura 4.

La dimensión de Autorrealización (AU) representada con un 33% muestra que en la organización existe una carencia de apoyo de los jefes hacia los subalternos, de igual manera hay poca estimulación para que los colaboradores sean autosuficientes, se percibe que la urgencia domina el ambiente laboral.

Y la dimensión más alta es Relaciones (R) se encuentra con un promedio de 67% los colaboradores consideran que no se promueve ni fomenta el trabajo en equipo ni la interacción con otros departamentos.

Figura 4. Dimensiones que Predominan con Puntajes Bajos en los Departamentos.



Se detectó que los siguientes departamentos si bien se encuentran por arriba de la categoría promedio es donde existe mayores áreas para mejorar:

- 1) Contabilidad
- 2) Recepción
- 3) Ama de llaves

Propuestas o sugerencias

En base a los resultados obtenidos se le recomienda a la Organización:

- Promover un ambiente organizacional de compromiso y participación que lleve a la autonomía laboral.
- Crear espacios de intercambio de ideas, donde los colaboradores expresen ideas innovadoras para la mejora en la organización.
- Fomentar las relaciones laborales por medio de la creación de grupos de desarrollo, un ambiente de compañerismo, a través de actividades deportivas o recreativas, incluso celebración de eventos especiales.

- Difundir las políticas y procedimientos que realizan en cada departamento/área con la finalidad de orientar al colaborador en la ejecución de las tareas asignadas.
- Ejecutar un plan periódico de diagnóstico de clima organizacional, que permita la planeación, mantenimiento, y evaluación de este.

Discusión

Los resultados obtenidos a través de las técnicas de observación y entrevistas libres fueron los siguientes: Es una organización con personal joven, que refleja facilidad para capacitar y potencializarlos hacia los valores, políticas y conocimientos propios de la organización que permitirán crear o mantener su cultura organizacional.

Los colaboradores muestran interés y buena disposición para realizar sus actividades sin embargo se observó que existe en algunos departamentos duplicidad de tareas, esto se debe a que la mayoría desconoce sus funciones oficiales establecidas en el Manual de Puestos.

En la mayoría de los departamentos existe una adecuada comunicación entre sus colaboradores, sin embargo, esto cambia cuando se trata de la comunicación entre áreas de jefes y subalternos, estos últimos expresan sentir insatisfacción, inseguridad, apatía y descontento ya que algunos jefes no ejercen un liderazgo participativo, llevando en muchas ocasiones a no cumplir con los objetivos de la organización.

La comunicación tiene gran importancia en una organización como lo afirma Roda A. & Hernández C. (2004) una buena comunicación es la base del éxito de las nuevas estrategias de administración, para tal efecto, se debe velar por la creación o mantenimiento de canales abiertos de información que permitan facilitar la emisión, transmisión y recepción de la comunicación de forma oportuna y clara.

También se detectaron grupos informales donde la convivencia y el compañerismo son importante mayormente se forman durante los horarios de comida o tiempos libres dentro sus actividades laborales.

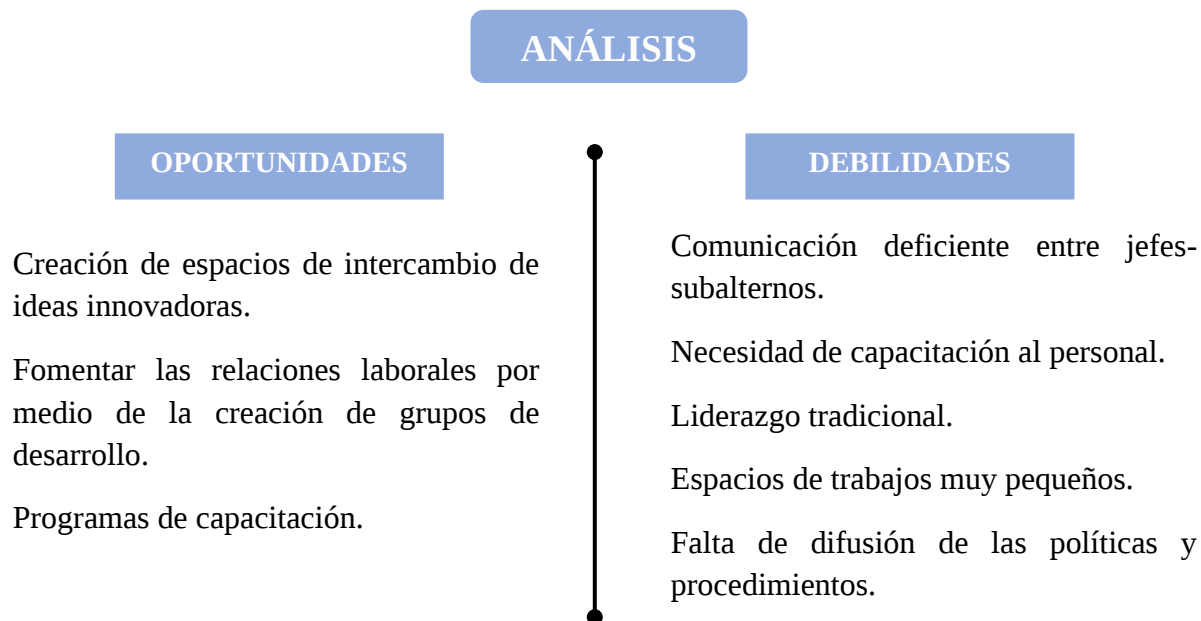
Respecto a su lugar de trabajo todos coinciden en que los espacios son muy pequeños, algunos no cuentan con la ventilación, temperatura, privacidad y/o seguridad adecuada para llevar a cabo sus funciones. No obstante los de rango ejecutivo expresan sentir comodidad

a diferencias de los operativos, debido a que sus funciones y el manejo de herramientas requieren lugares más espaciosos para evitar accidentes.

Conclusiones

Concluimos que el realizar un diagnóstico del clima nos proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional (García M, 2009). Es por eso por lo que a continuación, se presenta un análisis de las Oportunidades (O) y Debilidades (D) de la organización evaluada.

Como expresa Lord Kevlin. “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.



Como menciona García M., & Herrera P. (2013), si logramos tener un clima organizacional acorde con las metas propuestas se obtendrán relaciones humanas de excelencia al interior de la compañía y esta misma será la percepción del cliente externo.

Referencias bibliograficas

- Aiteco Consultores, SL. (18 Julio 2022). Lo que no se mide, no se puede mejorar. <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Cabrera, G. (1996). Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile. <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración [Introduction to the general theory of management]. (10ma ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Córdova G.; Murrieta Y.; & Ochoa E. (2019). Clima Organizacional y sus Perspectivas de Medición. Cátedra Villarreal. Lima, Perú. V. 7 | N. 2. ISSN 23112212file:///C:/Users/jchec/Downloads/819Texto%20del%20art%C3%A Dculo-5224-1-10-20211219.pdf
- Delgado, A. (2011). Sistemas de Gestión Ética (SGE): Modelo basado en valores para organizaciones venezolanas. No. 9 pp. 20- 30.
- Escala de Clima Laboral de Wes (WES-MOSS) (3).rar\Software Moss - archivo RAR 4.x,
- García M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, 42, 43-61.
- García M., & Herrera P. (2013). Comparativo de las principales características asociadas a clima organizacional en dos instituciones del sistema de salud en Colombia y en EE. UU. Clinica Shaio y West Kendall Baptist Hospital.
- López E., García L. & Martínez J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(18), 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Roda A. & Hernández C. (2004). Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa Guatemalteca (Doctoral dissertation, Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393. Recuperado en 23 de Mayo de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.