

El clima organizacional como base para el enfrentamiento y cumplimiento de las exigencias empresariales en una Escuela de Hotelería y Turismo.

Autores: MS.c. Estrella F. Acosta Corzo y Lic. Lourdes Díaz Domínguez

Introducción.

El fortalecimiento del mercado internacional, el desarrollo tecnológico y el surgimiento de nuevos productos, son elementos que conllevan a las empresas actuales a buscar nuevas formas de gestionar la producción y los servicios, enfocándose hacia los trabajadores y los clientes, para la búsqueda e incremento sostenible de su competitividad.

Por ello para que las organizaciones del MINTUR revelen y alcancen estos retos, es necesario diseñar e implementar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, integrado con la estrategia de la organización, que tiene como uno de sus requisitos generales la existencia de un clima laboral satisfactorio.¹

Ante estas solicitudes, en muchos casos las entidades de la región reclaman de la nuestra, la orientación hacia la mejora de las deficiencias en materia de procesos y clima laboral, que no han sido estudiados, vinculados con las intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa y mejora en la organización del trabajo e impacto de los sistemas de retribuciones. Lo cual se entrelaza especialmente con la disposición hacia el desarrollo competente de los hombres en el trabajo, pensando en la propia realización del ser humano y en el logro de mejores resultados para alcanzar el éxito organizacional.

Por ello la orientación hacia esta pesquisa, como una de las vías y bases para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia y productividad, comprendiendo aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Aunque resulta indudable que, junto a los factores laborales, existen otros elementos extralaborales o de la vida cotidiana, integrados al contexto socio histórico cultural.

¹ En relación con estos requerimientos vinculados al tema, la norma cubana (NC 3000, 3001: 2007), establece un conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones, para lograr la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que debe tener un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficacia y eficiencia y especialmente en las relaciones laborales satisfactorias. En correspondencia además con lo dispuesto en el Decreto-Ley No.252 y su "Reglamento" (Decreto No. 281) relativo la "Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial Cubano".

Desarrollo

1.1. Base metodológica para el Diagnóstico del Clima Organizacional.

Sobre la base de las tendencias internacionales actuales y de las insuficiencias de la empresa, se proponen estas etapas, tomando un modelo de estudio adaptado a nuestra realidad, que facilita la participación de expertos y trabajadores en las valoraciones y su posterior aplicación, a través de las herramientas e instrumentos científicos. Empleando para ello una metodología materialista dialéctica (investigación - acción), con enfoque integrativo, que tiene como centro las necesidades de la estrategia organizacional y su interacción con las situaciones existentes en los procesos a nivel de empresa, de grupo y especialmente las demandas competitivas del capital humano; para con ello determinar el sistema de acciones que logran tributar a la mejora continua de su gestión; como requerimiento de la norma cubana 3001: 2007. todo ello presupone tomar en consideración los indicadores más importantes que interactúan, y que es necesario atender y gestionar, como son: las relaciones entre los directivos y los empleados, la innovación para la mejora continua de los procesos y la aceptación de reglas y metas para el logro de la estrategia empresarial.

La encuesta de clima organizacional utilizada es un cuestionario que se ha validado para su uso en varias empresas hoteleras y cuyos datos arrojados se lograron procesar estadísticamente. El instrumento denominado FOCUS (First Organizationai Climate/Culture Unified Search) tiene como objetivo la medición de la cultura y el clima organizacional en vistas a realizar estudios comparativos entre los diferentes países. Para la producción del cuestionario se tomó como base teórica un marco de trabajo ya existente y validados, la “aproximación de valores alternativos” de R. Quinn (Competing Values Approach).

El modelo de Quinn sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales: flexibilidad vs. control, y orientación interna vs. externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización. Una **orientación interna** significa que la organización esté dirigida hacia si misma, en concreto hacia los procesos sociales y las personas.

Una **orientación externa** representa la relación de la organización con su entorno y la organización está más dirigida hacia las tareas y la tecnología. El eje vertical, representa la dimensión flexibilidad-control.

Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Flexibilidad, señala la tendencia a la descentralización y la diferenciación.

La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima organizacional o “anclajes” para describir las organizaciones. Estas son: **apoyo, innovación, reglas y metas.**

A continuación se presenta, en la Figura 1.1, el procedimiento propuesto, con los pasos o etapas que lo conformaron.



Figura 1.1: Diseño Metodológico de la investigación. Etapas o pasos esenciales.

Fuente: Elaboración propia.

2.1. Presentación de los resultados esenciales sobre los estudios del Clima Organizacional en una Escuela de Hotelería y Turismo.

En la Etapa I quedó conformado el Comité de experto, los cuales se encargaron de apoyar y participar en el despliegue de todo el estudio desde el análisis de las concepciones teóricas, las valoraciones de la estrategia organizacional, la selección de los instrumentos de investigación y su interpretación, hasta la conformación del programa de intervención.

Este equipo, que lidera el proyecto, se convocó en ocasiones como Focus Group y permitió la profundización en el tema y el intercambio creativo del grupo de trabajo; partiendo de la premisa del procesamiento informático de cada dimensión y variables, para comprender la esencia y el objetivo por el cual nuestra organización debe promover el desarrollo de su objeto social y promover los cambios del clima organizacional.

Clima de Reglas.

El clima de reglas: configurado por el control y la organización hacia las personas y caracterizada por el respeto a las normas, el orden impuesto, y a las jerarquías establecidas, es la dimensión de mayor puntuación (4,90), con un adecuado nivel de congruencia en la integración de las percepciones, lo cual garantiza mayor confiabilidad.

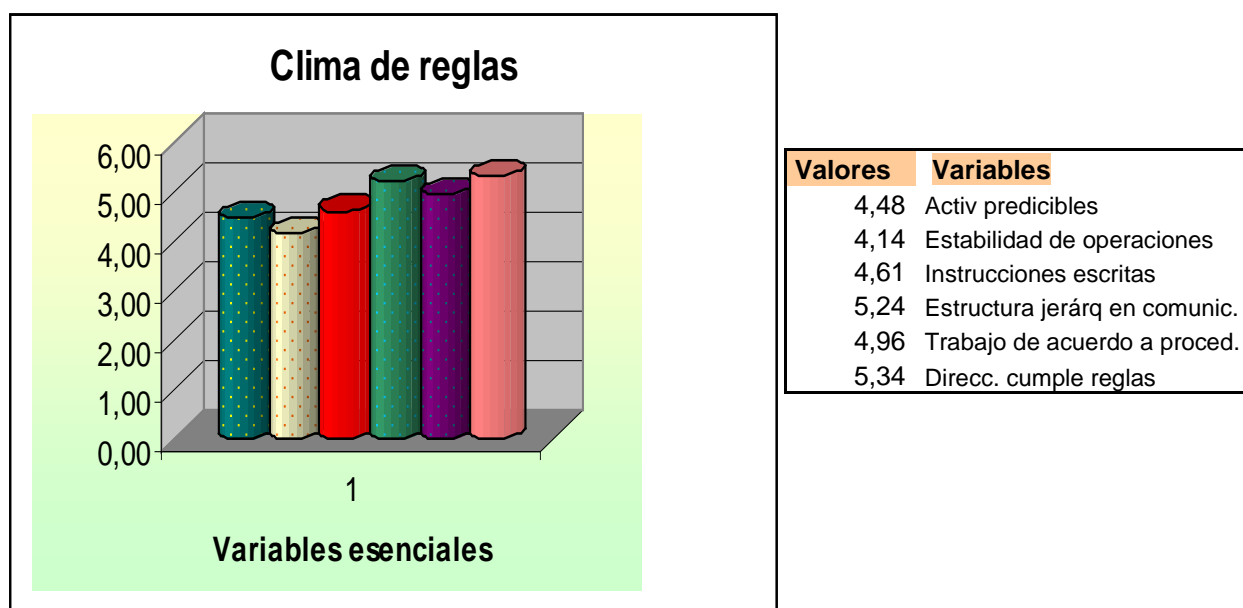


Fig. 2.1. Gráfico del comportamiento de las variables del clima de Reglas.

Fuente: Elaboración propia.

Las percepciones que tienen los trabajadores con relación a este indicador, lo expresan esencialmente con sus calificaciones elevadas en relación con el papel que juega la dirección

en cuanto a la exigencia y cumplimiento de las reglas establecidas, la comunicación estructurada y jerárquica que se sigue en la empresa y el cumplimiento en el trabajo de los procedimientos establecidos. (Ver figura 2.1).

Todo lo cual manifiesta la orientación de la entidad hacia la seguridad y estabilidad basándose esencialmente en el cumplimiento de las normas establecidas, para alcanzar los fines de la empresa; donde en estos tiempos, se precisa de una alta formalización para lograr su alcance y se procura que el comportamiento de los empleados sea consistente con las exigencias trazadas, evitando cualquier conducta que se desvíe de lo que las reglas dictaminan.

Las apreciaciones sobre este clima, evidencian la funcionalidad ordenadora y dirigente del sistema; esa influencia se ejerce por factores conscientes de dirección, dada por el impacto de las reglamentaciones, restricciones y lineamientos, que enfrenta hoy el SGICH, en la empresa, que se orientan como parte de su cultura orientada a la exigencia de los procedimientos establecidos para cada actividad laboral, lo cual en términos generales es altamente percibido y valorado como forma de consolidación, conservación y desarrollo por parte de quienes dirigen y ejecutan dichas actividades. Pero que dada la misión y visión de la organización, no deben ser las únicas fuerzas impulsoras, y pueden limitar el avance científico – tecnológico del sistema de gestión y con ello el desarrollo de la estrategia organizacional.

Clima de Metas.

El clima de **Metas**: configurado por el control y la ordenación hacia elementos de logro de la organización y caracterizado por la búsqueda de los objetivos establecidos y resultados óptimos, también alcanza buenos niveles de percepción de la mayoría de la muestra (4,49), lo cual demuestra que la entidad establece planes racionales (esencialmente a corto plazo) que se dirigen hacia objetivos concretos y en las que se enfatiza la importancia de los resultados.

Los ítems o variables referidos a esta dimensión que mejores consideraciones tienen, en cada una de las áreas muestreadas, son los relacionados con la orientación de la dirección hacia los objetivos estratégicos, reflejando una correspondencia entre los planes establecidos por la organización, la búsqueda de resultados óptimos y las valoraciones e interpretaciones que ofrecen los trabajadores en relación con el control con el cumplimiento de dichas metas; mostrando además buenas percepciones sobre la orientación a la medición del desempeño y las orientaciones que se ofrecen desde los niveles superiores, confirmando e integrando estas valoraciones. (Ver gráfico 2.2)

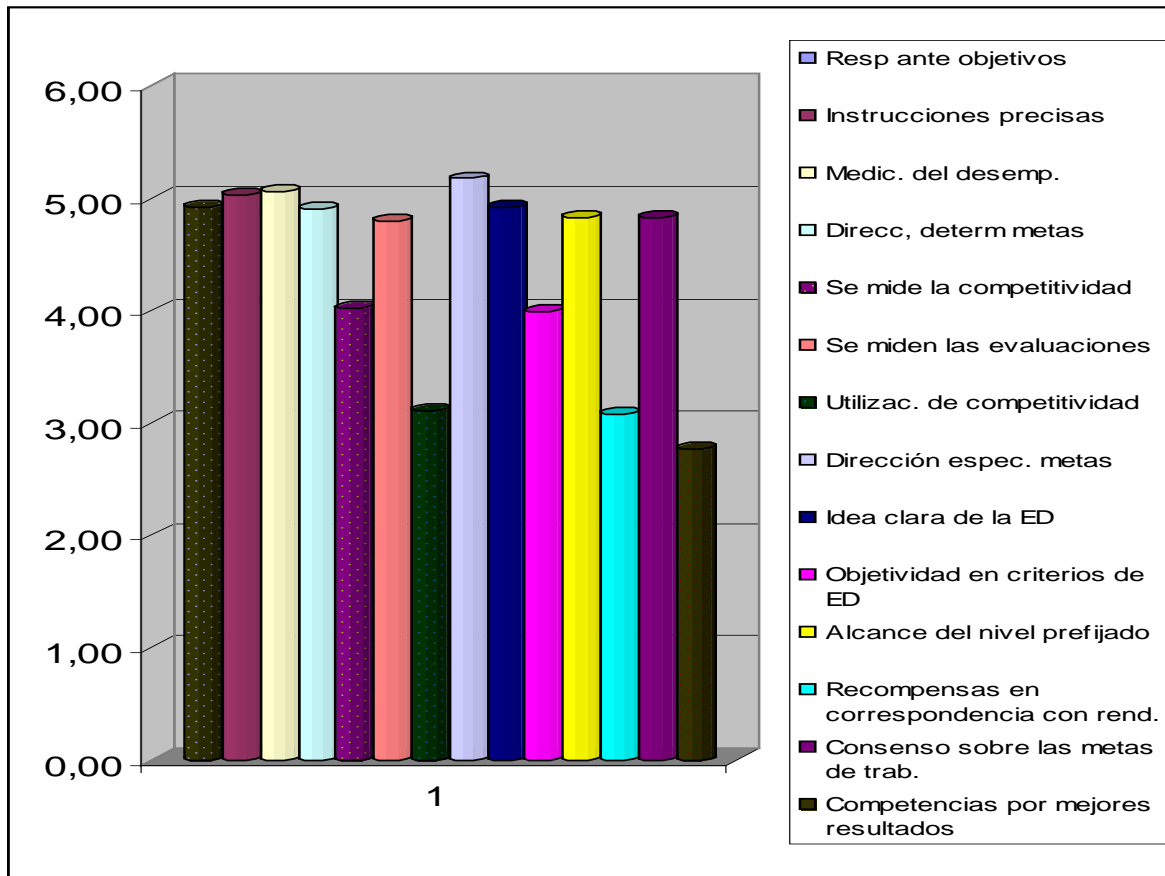


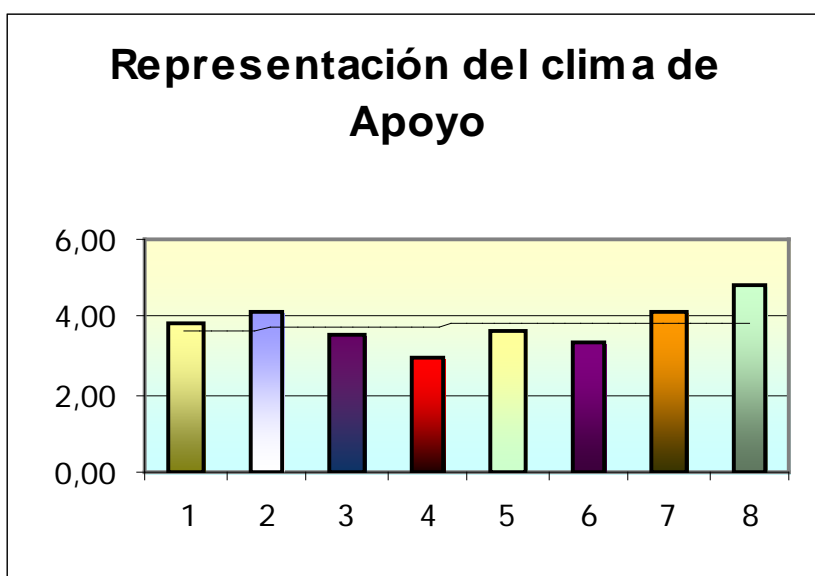
Gráfico 2.2. Representación del comportamiento de las variables del clima de **Metas**.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo al no ser bien apreciados los elementos referidos a la medición de la competitividad en relación con otras empresas y las recompensas que se reciben en correspondencia con el rendimiento laboral, se empobrece el impacto de esta dimensión. De lo cual se infiere que el no manejo e impulso del talento entre los trabajadores, para incrementar los niveles fijados de rendimiento de acuerdo a sus evaluaciones, como garantía de una competencia justa, se entrelaza con la falta de necesidades intrínsecas de mejora y crecimiento continuo de los miembros de la entidad y con ello en la demora de las metas trazadas estratégicamente por la organización; de tal manera que los capacitados puedan asumir de manera autónoma un compromiso ante las situaciones de trabajo. Pueden estos factores influir entonces en las percepciones sobre algunas variables del clima de apoyo y de innovación.

Clima de apoyo

La dimensión Clima de apoyo: configurada por la flexibilidad y la organización hacia las personas, caracterizada por la confianza personal, la apertura hacia los demás, el compromiso con los colegas, las relaciones interpersonales, etc, presenta pobres consideraciones (3,89) por parte de los profesionales que laboran en los procesos claves de la organización; con una adecuada concordancia en las opiniones o percepciones de los participantes (0,92) a tenor de lo cual podemos inferir que aún considerando el valor que la entidad propugna en la orientación hacia su gente, existe sólo una moderada apertura hacia las relaciones abiertas entre los miembros del equipo en función del logro de las expectativas personales y organizacionales, tanto en el orden individual como grupal. (Ver gráfico 2.3)



Clima de apoyo. Variables	Valores
1. segunda oportunidad ante error	3,80
2. obtención de ayuda ante problemas personales	4,09
3. apoyo de superiores para progreso	3,55
4. se recompensa la crítica constructiva	2,99
5. preocupación de los jefes por prob de subordinados.	3,66
6. se tratan de resolver los conflictos interpersonales	3,36
7. se potencian nuevas ideas sobre como organizar su trabajo	4,16
8. la forma de dirigir le permite a Ud. cierta libertad	4,85

Fig. 2.3. Gráfico representativo del comportamiento de las variables del clima de **Apoyo**.

Fuente: Elaboración propia

Pese a las mejores valoraciones que se reflejan en relación con la ayuda que reciben los que tienen problemas personales, las vías y formas de dirección que potencian libertades, así como las

facilidades o independencia que se obtienen de parte de la dirección para encaminar el trabajo de cada trabajador y nuevas ideas sobre como organizar el trabajo; estos argumentos no han logrado significativos avances en otras variables relacionadas con las competencias del claustro, esencialmente relacionadas a lograr cambios en la empresa, afines con la calidad de los servicios, el reforzamiento de los valores en los trabajadores y el logro de mayor productividad empresarial.

Se evidencian los más bajos criterios en las variables acerca de la colaboración o apoyo de superiores para que los trabajadores alcancen progreso con audacia, lo cual puede establecer relaciones con las metas de cada empleado, asociadas a la demanda de mayor obtención de apoyo por parte de los superiores para lograr progresos competitivos.

Los estudios apuntan la observación hacia los criterios con los que se mide el desempeño, así como al estilo de liderazgo asumido, el cambio no planeado colectivamente que demanda cada sujeto en el proceso y las dificultades de comunicación. Todo lo cual puede generar un potencial para causar cargas que afectan negativamente a la satisfacción y por ende los sentimientos y comportamientos que muestran algunos trabajadores sobre el objeto social de la empresa y de la organización; lo cual lesiona a las metas de cada uno en los grupos, y puede desplegar pobre disposición hacia la innovación grupal.

Clima de Innovación

La dimensión Clima de Innovación: configurada por la flexibilidad y la orientación hacia la organización y caracterizada por la apertura a nuevas ideas, nuevos mercados, el apoyo a cambios sociales y tecnológicos, etc; evidencia una refrenada valoración por los profesores muestreados (3,77) como media, con tendencias a peores reflejos en relación con la búsqueda de novedosas formas para resolver problemas, las inversiones en productos o servicios nuevos y la orientación hacia nuevos senderos para lograr que el trabajo se convierta en verdadero fruto de creadores.

Siguiendo el raciocinio de la esencia de esta dimensión y el análisis de la estrategia organizacional, registrada en el escenario de la DAFO, como modelo consonante exteriorizado; se logró corroborar que a través de la proyección de los estándares de desempeño de la empresa, se espera la mejora de los procesos, contando con la implicación en el trabajo de los profesionales de este centro. Pero ello no se obtendrá si no es intermediada por las *trayectorias de innovación* en tecnología y su alineación con las exigencias organizacionales, que provoquen e incentiven el desarrollo de competencias organizacionales y laborales.

Se consiguió constatar además las inconsistencias en los resultados, reveladas en las diferencias significativas entre las mejores observaciones sobre *variables objetivas* relacionadas con el medio

externo, especialmente las exigencias externas y las presiones en los procesos de Investigación y desarrollo, vinculadas a los cambios en el contenido del trabajo; en contraposición con las pobres estimaciones ofrecidas a *variables subjetivas*, reflejando que las mismas no han generado un despliegue activo en los trabajadores para el desarrollo de la iniciativa y la creatividad como base esencial de la solución de problemas; lo cual evidencia algunas de las brechas existentes para que los trabajadores estén alineados a las exigencias empresariales y a la estrategia organizacional. (Se puede visualizar los resultados cuantitativos en la **tabla 2.4**)

TABLA DE RESULTADOS CUANTITATIVOS DEL CLIMA DE INNOVACIÓN

Clima de Innovación. Variables	Valor prom.
búsqueda de nuevas formas de hacer el trabajo	2,91
nuevas formas de resolver problemas	2,69
puede cambiar de una tarea a otra en su trabajo	3,58
esta organización busca nuevos mercados para sus productos o servicios	3,68
se hacen inversiones en productos o servicios nuevo	2,31
las exigencias externas ejercen presiones en el proceso de Investigación y desarrollo	5,05
elementos impredecibles del entorno externo brindan buenas oportunidades	3,24
el medio externo exige cambios en el contenido de su trabajo	4,33
la organización hace buen uso de la tecnología para mejorar sus productos o servicios	4,76
la organización busca nuevas oportunidades en su entorno	4,70
la empresa aprovecha las habilidades de sus empleados para mejorar los productos o servicios	3,43
la organización busca nuevos mercados para nuevos productos o servicios	3,67

Tabla 2.4: Resultados promedios alcanzados en cada variable de la dimensión Innovación.

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, si la organización desea distinguirse por una cultura de orientación estratégica hacia la innovación y el aprovechamiento de las oportunidades en función de la mejora continua de sus servicios, se razona la necesidad de considerar nuevas condiciones que generen intrínsecamente solicitudes de aprendizaje y progreso de los trabajadores, y que permitan estimular y aprovechar las competencias de los profesionales para perfeccionar los servicios académicos y de asesoría, teniendo a la empresa hotelera en el centro de los problemas. Solo si se potencia en

sus pedagogos la iniciativa y toma de riesgos, se podrá generar competitividad, la búsqueda de nuevas vías y técnicas alternativas, que permitan orientarse colectivamente en esta dirección.

En resumen, la aplicación de la técnica FOCUS a la muestra seleccionada de profesionales que laboran en los procesos claves, permitieron revelar las principales percepciones de los trabajadores, manifestando que especialmente las zonas de mayor tensión de esta organización, se encuentran en las variables del clima de innovación y del clima de apoyo, todo lo cual constituye un medio de descubrir que es aquello que puede obstaculizar avances en los trabajadores, que en muchos casos responden a cuestiones que pueden resolverse con estrategias viables y efectivas de desarrollo sostenible. (Ver gráfico 2.5)

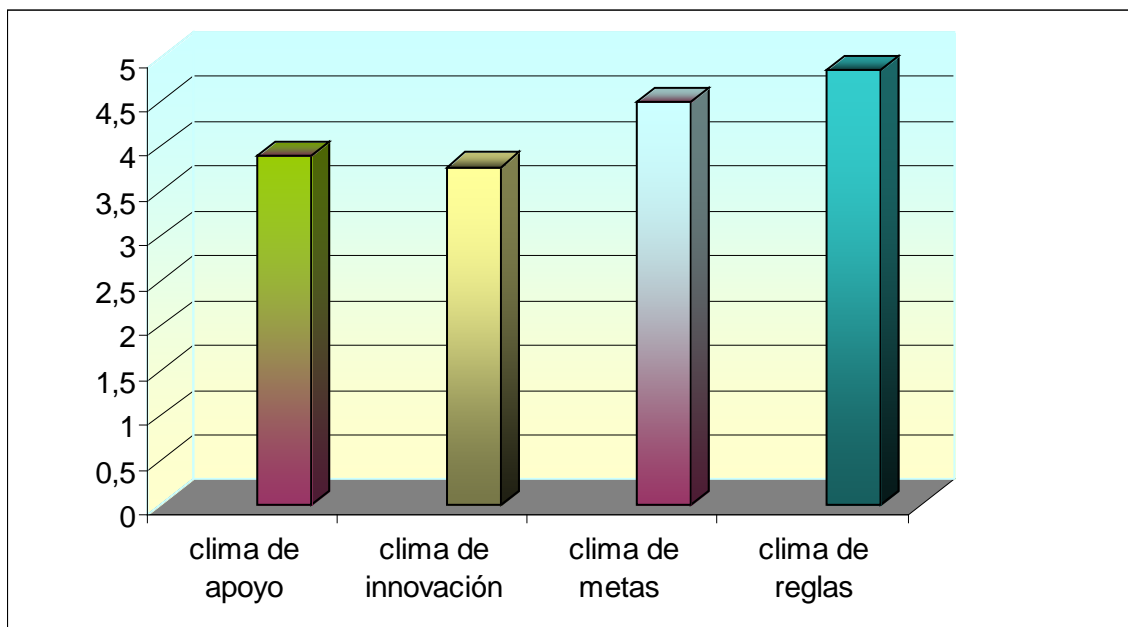


Fig. 2.5. Gráfico general sobre el comportamiento de las dimensiones estudiadas del clima organizacional en la EHTV. Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados expuestos, el comité de expertos, en estrecha consulta con los factores - insertado a los activos de productividad - se inclinaron al razonamiento de los resultados que arrojaron las técnicas aplicadas en las anteriores etapas; para lograr precisar algunos de los factores que afectan los niveles de eficacia y eficiencia del Capital Humano en la organización, tomando como guía la Visión y Objetivos organizacionales. Lo cual ha permitido elaborar un programa de intervención para la elevación de la productividad de los procesos claves en la entidad, fundamentando las acciones esenciales que permitirán minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas que garanticen el éxito del programa de intervención.

Conclusiones

1. La aplicación del procedimiento FOCUS de clima organizacional, en interacción con otras técnicas grupales, permitieron revelar las principales percepciones de los trabajadores muestreados, manifestando esencialmente el predominio del clima de reglas: configurado por el control y la organización hacia las personas y caracterizada por las apreciaciones que evidencian la funcionalidad ordenadora y dirigente del sistema en la organización; esa influencia se ejerce por factores conscientes de dirección, dada por el impacto de las reglamentaciones, restricciones y lineamientos, que enfrenta hoy el SGICH, en la empresa, que se orientan como parte de su cultura orientada a la exigencia de los procedimientos establecidos para cada actividad laboral, como la dimensión de mayor consideración; seguida por el clima de Metas: que configurado por el control y la organización hacia elementos de logro de la organización y caracterizado por la búsqueda de los objetivos establecidos y resultados óptimos, también alcanza buenos niveles en la mayoría de las percepciones.
2. Se considera importante para esta investigación tratar como integradora y acertada la aproximación relacionada del clima con la cultura, reflejando la manera en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional, que tiene como centro el lograr impactos en la empresa del turismo; para lo cual se deberá introducir un sistema de acciones, tendentes a la mejora competitiva de la misma, para optimizar operaciones, trabajar en equipos de trabajo para la mejora continua de los procesos y de esquemas de servicio al cliente, que aseguren su calidad en la empresa. Eso hace que la estrategia de innovación se vuelva crecientemente compleja y a la vez exigente hacia el personal en la organización; asumiéndola con mayor velocidad con la que se debe producir las innovaciones tecnológicas y de organización.
3. Dada que las tendencias hacia la apertura, complejidad y el dinamismo no sólo se dan en el plano del mercado, sino también en las trayectorias de innovación de la tecnología y la organización, la visión directiva debe tener su expresión específica, en el aprendizaje continuo de la organización, para lograr proyectar directamente, desde las tendencias en el mercado, el aprendizaje de los equipos de docentes de los procesos claves bajo esas características, contando con su involucramiento, que permitan una mejor alineación con las demandas de competencias organizacionales y laborales, que garanticen el enfrentamiento y cumplimiento de las exigencias empresariales.

Bibliografía

1. Acosta Corzo E. 2009. Monografía de Tesis del Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos. Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara.
2. Goncalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phppartners.com/articulos/download.asp>
3. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm> como actuar para mejorar el clima laboral. Artículo/Fecha de publicación:10/2005
4. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Clima Organizacional. Documento/Fecha de publicación:07/2005
5. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Como actuar para mejorar el clima. Artículo/Fecha de publicación: 05/2002.
6. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Definición del clima laboral. Artículo/Fecha de publicación: 03/2005
7. Piedra Ana Maria. 2004. Estudio sobre el clima organizacional en una entidad hotelera de Varadero. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana
8. Villalobos Gloria. F. 2005. El clima organizacional y las condiciones de trabajo. Implicaciones para generar personas y trabajos saludables.