

CLIMA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES. UN ESTUDIO EN EL SURESTE DE MÉXICO.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES. UN ESTUDIO EN EL SURESTE DE MÉXICO.**

Roger Manuel Patrón-Cortés\*, Francisco Gerardo Barroso-Tanoira\*\*, Raúl Alberto Santos-Valencia\*\*\*

\*Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Campeche.

\*\*Profesor Investigador de la Universidad Anáhuac Mayab.

\*\*\*Profesor Investigador del Instituto Tecnológico Superior de Calkiní, Campeche.

**Dirección para recibir correspondencia:** roger\_patron\_cortes@hotmail.com

**Fecha de recibido:** 3 de Diciembre de 2016

**Fecha de aceptación:** 30 de Enero de 2017

## RESUMEN

**Objetivos:** Son: (1) Determinar el grado de apertura del clima organizacional en los hoteles participantes; (2) Verificar si existe diferencia significativa entre dicho grado según el tipo de hotel, y (3) Identificar la relación entre el grado de apertura del clima organizacional y la innovación, desde la percepción de los trabajadores de los hoteles.

**Material y método:** Este estudio comienza como exploratorio y evoluciona a descriptivo, con enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). El diseño es no experimental transversal. Se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Se invitó, como participantes, a dos hoteles de la ciudad de San Francisco de Campeche, uno de cuatro y otro de cinco estrellas.

**Resultados:** El clima organizacional no depende de la clasificación ni del tamaño del hotel, sino del liderazgo que favorezca un clima de tipo abierto, capaz de fomentar la innovación y, por consiguiente, la adaptación al cambio, por lo que urge a esas empresas preparar a sus directivos y gerentes para ello. Se continuará con este estudio en otros hoteles de diferentes clasificaciones y tamaños en la región para verificar patrones de formación de líderes que favorezcan el clima organizacional necesario para innovar.

**Conclusiones:** El clima organizacional está en el liderazgo y en factores culturales, no en el tamaño o tipo del hotel. El grado de apertura del clima organizacional en los hoteles participantes, mostró una tendencia hacia uno cerrado o semi-cerrado, el cual no favorece la innovación.

**Palabras clave:** Clima organizacional. Innovación. Industria hotelera. Adaptación al cambio.

## **ABSTRACT**

**Objectives:** They are: (1) determine the degree of organizational environment in the participant hotels; (2) verify if there is significant difference between such degree and the type of hotel, and (3) identify if there is a relation between the degree of openness of organizational environment and innovation, from hotel workers' perception.

**Material y method:** The study starts as exploratory and evolves to descriptive, with quantitative focus (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). The design is non experimental and transverse. Two hotels from San Francisco de Campeche city were invited, one of four and another of five stars.

**Results:** Organizational environment does not depend on the classification, nor the size of the hotels, but on leadership which fosters an open environment, able to enhance innovation and, thence, adaptation to change, for which those enterprises must prepare their directors and managers for that. This study will continue in other hotels from different classifications and sizes in the region for verifying patterns of leader formation to enhance the necessary organizational environment to make innovation possible.

**Conclusions:** Organizational environment is in the leadership and cultural factors, not in the hotel size or type. The degree of openness of the organizational environment in the participant hotels showed a tendency to the closed or semi-closed one, which does not foster innovation.

**Keywords:** Organizational environment. Innovation. Hotel industry. Adaptation to change.

## **INTRODUCCIÓN**

Estudiar el clima organizacional es importante, particularmente en el sector turístico hotelero, debido a que las empresas que lo componen tienen contacto intensivo con sus clientes, además del número de empleos que crean y la derrama económica que generan (Sánchez, López-Guzmán y Millán, 2007). Las investigaciones sobre el clima organizacional ofrecen información de apoyo útil para la planeación estratégica y la toma de decisiones directivas, lo que permite la elaboración de planes y programas de cambio e innovación que resulten en mejoras en las condiciones de trabajo, los comportamientos y la satisfacción laboral.

Para Richards (1994), la actividad del sector turístico seguirá en aumento debido a cambios en los estilos de vida, tales como: (a) el interés en los valores patrimoniales; (b) un mayor nivel educativo de la gente; (c) el incremento en la edad promedio de la población, y (d) un mayor alcance promocional de la industria del turismo. Al respecto, desde la primera década del presente siglo, el Gobierno del Estado de Campeche ha realizado obras importantes en materia de turismo que dan a la entidad mayores oportunidades de desarrollo al contar con nuevos productos y mejor infraestructura en servicios. Además, desde el sexenio gubernamental 2009-2015, se declaró que los apoyos continuarían porque dicho sector debe tener oportunidades significativas para su desarrollo (Ortega, 2013), por lo que se requiere que los hoteles del estado se adapten a los cambios constantes de su entorno, superando no solo los aspectos económicos y tecnológicos actuales, sino también aquellos relacionados con el clima que prevalece al interior de los mismos, el cual puede estar influyendo en la calidad y eficiencia para prestar los servicios que los tiempos modernos exigen. Además, como señala Gallardo (2013), la forma más eficaz del sector hotelero para captar a sus clientes es mediante el cariño, el cuidado y el desarrollo del producto que ofrezcan a sus clientes, quienes son sus huéspedes.

Por su naturaleza, la industria turística debe procurar una experiencia placentera a los viajeros durante su estancia en el destino elegido. Antes de dedicar esfuerzos por vender camas (que es el indicador usual de ocupación), áreas de restauración, descanso, amenidades o cualquier otro producto turístico, lo que debe hacer el empresario hotelero con visión de negocios es mejorar continuamente el producto y servicio que ofrece, pues el cliente estará dispuesto a pagar solo si percibe un producto único, diferenciado, singular e innovador. Además, la innovación no solo genera más ingresos sino que es capaz de convertir una empresa pequeña, como lo era Apple en los años 80 y 90 del siglo XX, en la primera empresa en su tipo en el mundo. Por lo tanto, la innovación es la principal fuente de valor (Gupta, 2012). Entonces no se

trata de vender camas... es contribuir al proyecto de descanso, diversión o negocio de los clientes.

El problema a abordar en este trabajo, es que el sector hotelero no está despegando como se espera en el estado de Campeche. Existen reportes de insatisfacción de clientes hacia el servicio, así como indicadores de que la rotación en el sector es alta en comparación con otros estados. Por otra parte, los trabajadores que renuncian y van a trabajar a otros hoteles comentan que el clima laboral que tenían en el hotel anterior no era el adecuado, que se frena la innovación y que hay preferencia por gente que siga las reglas en lugar de personal comprometido que piense y aporte. Esto puede hacer que el sector esté perdiendo recursos humanos valiosos, lo que se traduciría en servicio deficiente, disminución de la ocupación hotelera y pérdida potencial de ingresos, ya que ante un servicio inadecuado, el cliente no estará dispuesto a permanecer en el destino y mucho menos a pagar por un hotel de cuatro o cinco estrellas.

Las expectativas del estado, en cuanto al desarrollo del sector hotelero, se enfocan especialmente en los de cuatro y cinco estrellas porque eso permitiría poner a Campeche en condiciones para atraer turistas de mayor poder adquisitivo, así como organizar convenciones y eventos de magnitud nacional e internacional confiando en que se cuenta con hoteles a la altura de esos magnos eventos. Además, se espera que el turista permanezca más tiempo en el estado y que lo viera como destino turístico atractivo, lo que incrementaría la derrama económica, disminuiría la migración y mejoraría el nivel de vida de sus habitantes. Sin embargo, se reportan casos de servicio deficiente y alta rotación en el personal de esos hoteles, lo que amenaza con disminuir la competitividad de dicho sector.

Al parecer, un clima organizacional favorable, al que se considera como “abierto”, se asocia al servicio a los clientes y a la capacidad del hotel para que su personal sea innovador, de manera que se adapte a su entorno de manera eficaz (Robbins y Judge, 2013). Sin embargo, las quejas de los trabajadores ante el clima imperante son comunes en los hoteles, lo cual no debería suceder debido a que varios de ellos, especialmente los de cuatro y cinco estrellas, tienen esquemas de gestión del personal orientados hacia lograr un clima positivo. Al respecto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el grado de apertura del clima organizacional en los hoteles en Campeche? ¿Existe diferencia significativa entre la apertura al clima

organizacional en los hoteles según su tipo? ¿Favorece su grado de apertura al clima la innovación?

En este estudio participaron dos hoteles, uno de cuatro y otro de cinco estrellas, pertenecientes a conocidas y exitosas cadenas hoteleras nacionales, debido a que sus esquemas de gestión del personal son a nivel nacional y orientados a lograr un clima laboral abierto, existe conocimiento de quejas con respecto al clima que prevalece en ellos. Además, el desarrollo de este tipo de hoteles es de importancia en el estado para situar a Campeche como destino turístico atractivo y de grandes eventos, como se mencionó anteriormente.

## **OBJETIVOS**

Por lo anteriormente expuesto, los objetivos del estudio son: (1) determinar el grado de apertura del clima organizacional en los hoteles participantes; (2) verificar si existe diferencia significativa entre dicho grado según el tipo de hotel e (3) identificar la relación entre el grado de apertura del clima organizacional y el desempeño laboral, desde la percepción de los trabajadores de los hoteles. La variable dependiente será la clasificación del hotel y las independientes serán el tipo según el grado de apertura del clima organizacional y la motivación del trabajador para innovar.

## **Justificación**

La información aquí generada será relevante para que los encargados de la toma de decisiones en los hoteles, principalmente los de cuatro y cinco estrellas, fortalezcan sus programas de trabajo y logren mejores resultados con base en la construcción de un mejor clima organizacional, el cual sea propicio para fomentar la innovación y la adaptación al cambio, el cual resultará en el desarrollo sustentable de su localidad y de México. Otro beneficio es que los resultados ayudarán a fortalecer los programas de estudio de licenciatura y maestría, relacionados con el turismo, el desarrollo sustentable y la gestión del personal, además de que serán de utilidad para aquellas personas que se dedican profesionalmente a capacitar al personal de empresas turísticas.

## **Limitaciones y delimitaciones**

Cabe mencionar, que el estudio se realizó durante el primer semestre del año 2015 y que al inicio hubo limitación en cuanto al acceso del equipo investigador para realizar el trabajo de campo; sin embargo, sí fue posible acceder a los trabajadores siempre y cuando se respetaran las indicaciones que los hoteles hicieron. Y aunque el estudio se realizó en dos hoteles a

manera de estudio inicial, no se pretende generalizar los resultados a todo el sector hotelero del Estado de Campeche, pero la metodología sí puede ser utilizada en otros hoteles en otros contextos.

El desarrollo de este estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el segundo epígrafe se analiza la literatura relativa al clima organizacional, clasificación de los hoteles, innovación en la industria hotelera, y el contexto de sector hotelero en la localidad. En el siguiente se explican los materiales y métodos utilizados en la investigación, y en el cuarto se comentan los resultados obtenidos para posteriormente establecer una discusión que lleve a las conclusiones y recomendaciones.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Clima organizacional**

En realidad, no hay consenso en cuanto al significado de clima organizacional. Para Dessler (1979), es el conjunto de percepciones que el individuo tiene acerca de la organización para la cual trabaja en cuanto a autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, mientras que para Aguado (2005), el clima es la expresión de la opinión del personal con respecto al estilo de liderazgo del jefe y la relación con los demás compañeros en la empresa, considerando la rigidez o flexibilidad de la organización. Por su parte, Chiavenato (2009), quien lo ubica como parte de la cultura organizacional, lo define como los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con elementos internos.

En lo que los autores citados coinciden es en cuanto a la importancia de la percepción del individuo, la cual es fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. Entonces, el clima organizacional se puede medir a través de las percepciones. Por ejemplo, para Silva (1996) se puede determinar si un clima es: (a) favorable o abierto; (b) neutro, o (c) desfavorable o cerrado, dependiendo de los elementos que intervengan según la percepción de los encuestados. Además, Hoy, Tarter & Kottkamp (1991) proporcionan una clasificación de grado de apertura (alto-bajo) del clima organizacional considerando cinco dimensiones, las cuales son: (1) Apoyo (entre jefes y trabajadores, así como entre los compañeros de trabajo); (2) Autoritarismo (relación entre los jefes y los trabajadores); (3) Compromiso (sentido por el personal); (4) Frustración (no poder alcanzar las

metas), e (5) Intimidación (relación entre los compañeros). A esto, Robbins y Judge (2013) añaden que es importante que los trabajadores se involucren y participen, lo cual incrementa su autonomía, control y compromiso.

Los elementos constitutivos del clima organizacional se integran en dimensiones significativas dando lugar a diferentes tipos de clima. Al respecto, Halpin & Croft (1963), citados por Costa (2011), establecen seis tipos de clima organizacional, los cuales se presentan a continuación adaptados a las empresas:

1. **Abierto.** El director apoya, controla, motiva, estimula la participación y logra que los trabajadores se sientan satisfechos y orgullosos de su empresa.
2. **Autónomo.** El director promueve la libertad y autonomía del personal, es flexible, aunque menos que en el clima abierto. Establece normas, reglas y procedimientos para facilitar la tarea, con tendencia a satisfacer las necesidades sociales. Estimula a los trabajadores a través de su propia dedicación a la tarea. Sin embargo, es probable que la moral del personal no sea tan alta como en el clima abierto.
3. **Controlado.** Existen presiones hacia el logro de metas por parte del director, aunque a costa de la satisfacción de las necesidades sociales de su personal, estableciendo los objetivos de antemano y dejando poco espacio para la participación, exigiendo el cumplimiento de sus disposiciones. Hay escasa consideración y preocupación por la satisfacción del personal, siendo lo importante el logro de las metas.
4. **Familiar.** Se busca un alto nivel de satisfacción de las necesidades sociales, aunque exista poco o ningún control o crítica acerca de las actividades de la tarea. El director se cuidará de no introducir cambios que alteren esta situación de familia feliz, por lo que el rendimiento esperado de los trabajadores puede ser muy bajo.
5. **Paternal.** El director lo quiere saber todo y se entromete en todo, inspeccionando y controlando. Muestra consideración hacia los trabajadores, pero lo hace en tono paternalista, sin que esto signifique un interés verdadero por satisfacer las necesidades sociales de los demás, sino más bien las suyas propias. No se trabaja a gusto en el grupo y se crean divisiones. Se nota despreocupación por lograr las metas, así como débil espíritu para hacer lo que se espera de él.
6. **Cerrado.** Existe una dirección ineficaz de las tareas, sin inventiva ni ingenio, mostrando arbitrariedad en las normas, al igual que un alto componente de reserva e impersonalidad en las relaciones. También hay poca preocupación de los trabajadores por lograr las metas, por lo que manifiestan un espíritu pobre y poca satisfacción, lo que lleva a un bajo



rendimiento. Existe el riesgo de que exista gran inestabilidad laboral, por lo que el director buscará la forma de justificar dicha inestabilidad.

### **Clima abierto vs cerrado**

Para favorecer el cambio e innovación en las organizaciones es necesario que su clima sea abierto (Silva, 1996), pues a mayor apertura del clima mayor es la confianza entre la dirección y el personal. El proceso de toma de decisiones involucra a diferentes actores, la comunicación es fundamentalmente horizontal y el personal está motivado para participar en los procesos de mejoramiento de la empresa, tales como la definición de objetivos, mejora de métodos de trabajo y evaluación del rendimiento en general. Asimismo, en un clima abierto la función de control es ejercida por todos los niveles de la estructura y los esfuerzos del personal se integran para lograr los objetivos institucionales (Zabalza, 1996; Chiavenato, 2009). Por el contrario, el clima cerrado puede resultar en personal desatento, desorden, suciedad, ambiente interno cargado de hostilidad, equipo e instalaciones en mal estado, rumores y falta de creatividad en la organización (Silva, 1996). De esta manera, como señala Ekvall (2003), el clima puede ser considerado como un indicador de calidad relacionado con procesos de la organización, entre los que se encuentran el grado de innovación, el grado de compromiso y el grado de productividad, entre otros.

### **Clasificación de los hoteles**

La clasificación clásica y más conocida para saber qué servicios ofrece un hotel lo determina la cantidad de estrellas que éste tenga, las cuales se asignan en escala de una a cinco; aunque generalmente los sitios de una a dos estrellas no muestran su calificación, son los más económicos y que menos comodidades tienen.

El tipo de hotel que cada cliente elige depende de las necesidades y gustos que tenga (Viajeros.com, 2007). Por ejemplo, un hotel de cinco estrellas cuenta con las mismas comodidades que uno de cuatro, pero ofrece más beneficios. El personal está mejor informado y hace todo lo posible para responder las preguntas de los clientes, los servicios de llegada y salida de turistas son rápidos y excelentes, el servicio de habitaciones es veinticuatro horas del día, al menos dos periódicos son gratuitos, tienen excelentes conserjes y sorprenden a sus clientes en todo momento. Además, el estado de las habitaciones e instalaciones de un hotel de cinco estrellas está por encima de uno de cuatro (Brown, s.f.). Un hotel de cuatro estrellas es de alta calidad, pero uno de cinco estrellas es de lujo y muy alta calidad. Mientras que un hotel de

cuatro estrellas es ideal para viajeros que buscan servicios, amenidades y un mayor nivel de confort, un hotel de cinco estrellas es para aquellos exigentes que buscan un servicio personalizado, instalaciones de muy alta calidad y una variedad de servicios e instalaciones en el lugar, como pueden ser canchas de tenis, acceso a campo de golf, spa, gimnasio moderno y alberca, entre otros (Berrios, 2015).

Martin (2010) señala que los hoteles de cuatro estrellas son buenos, el personal conoce sus responsabilidades y tiene idea sobre qué es un buen servicio. En un hotel de cinco estrellas se demanda excelencia diariamente, los errores son revisados periódicamente, el control de calidad está presente en todas partes y es constante, además de que el personal se esfuerza para llegar a la perfección y los líderes (directivos y gerentes) retan a sus equipos y a sí mismos para ser mejores. Ser de cinco estrellas debe concebirse como una mentalidad, una forma de trabajar, una disciplina, no un premio ni una designación elitista. Hay que recordar que el sector hotelero, como proveedor de un servicio, se caracteriza por un contacto intensivo con los clientes (Sánchez et al., 2007).

### **Innovación en la industria hotelera**

Para Escorsa & Valls (2003), la innovación es sinónimo de cambio, pues la empresa innovadora es la que cambia, evoluciona y hace cosas nuevas. En la actualidad, las empresas están obligadas a innovar si quieren sobrevivir y hacer frente a la competencia, ya que los procesos, productos y servicios tienen un ciclo de vida cada vez más corto.

Según dicho autor, la necesidad de innovar proviene de tres tendencias fundamentales: (a) el progreso tecnológico; (b) la internacionalización de la economía, y (c) la desmasificación de los mercados u orientación hacia la personalización de los productos. Por su parte, Ahmed, Shepherd, Ramos & Ramos (2012) sostienen que la innovación es una fuente de avance y desarrollo, pues las empresas que innovan continuamente logran conservar su fortaleza económica. Para Gupta (2012), innovar se refiere a hacer algo nuevo o diferente y que genere valor, es decir, una idea nueva hecha realidad y que genere ganancias. La organización debe valerse de la experiencia que tiene y de una estrategia bien planificada bajo un contexto lógico para solucionar problemas del mercado generando valor y desarrollando ventajas competitivas.

La innovación se fomenta en la actividad hotelera como respuesta a las demandas de los consumidores, las exigencias del mercado y la competencia global (Instituto Tecnológico

Hotelero, 2013). Por ejemplo, la innovación es necesaria para hacer frente a la competencia de nuevos destinos, así como para diferenciar y dar valor al producto hotelero ante clientes cada vez más exigentes. La introducción de la Internet y las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) han establecido peculiaridades que es necesario identificar para interpretar y reconocer la actividad innovadora en el sector.

La industria hotelera se ha visto obligada a reinventarse para proporcionar al huésped algo más que una estadía placentera. Al respecto, Ortega (2015) señala diversas mejoras que, con base en la tecnología, se están generando cada vez más en los hoteles, tales como: (a) reservas móviles; (b) pago mediante redes sociales; (c) publicar contenidos relacionados con la estadía; (d) tablets (computadora portátil con teclado táctil) dentro de las habitaciones; (e) cuartos inteligentes; (f) sistemas biométricos de entrada que reemplazan llaves y tarjetas, y (g) robots que reemplazan a los botones, entre otras. Jaume (2016) añade que otros beneficios derivados de la tecnología serán: (a) fusión hoteles-restaurant; (b) edificios y espacios diferentes; (c) adaptación a los millennials (personas que nacieron entre 1981 y 1995); (d) alianzas y fusiones de cadenas; (e) nuevos conceptos temáticos y diferenciación; (f) responsabilidad social empresarial (RSE), y (g) lujo y personalización de los servicios.

### **Contexto del sector hotelero de la ciudad de San Francisco de Campeche**

El estado de Campeche se limita al noreste con el Estado de Yucatán, al oriente con Quintana Roo, al sureste con Belice, al poniente con el Golfo de México y al sur con el Estado de Tabasco y con la República de Guatemala. Campeche tiene una superficie de 50,812 Km y una población de 822,441 habitantes (INEGI, 2010), siendo uno de los estados menos poblados de México. Tiene un clima predominante cálido subhúmedo con lluvias en el verano en la mayor parte del territorio. La vegetación predominante es de selva mediana, la cual ocupa una superficie estatal superior al 60%. Posee una gastronomía bien definida que se enriqueció con la llegada de los españoles. Algunos de sus platillos típicos son el pan de cazón, pámpano en escabeche, camarones al coco, relleno negro, cochinita, queso relleno, panuchos, tamales y merienda. Cuenta con sitios de interés para los visitantes tales como las zonas arqueológicas de Acanmul, Edzná, Calakmul, Balamkú, Becán, Chicanná, Kankí, El Tigre, Hochob, Hormiguero y Jaina (Visite México, 2012).

La ciudad de San Francisco de Campeche, que es la capital del Estado y en donde se ubican los hoteles en estudio, hasta hace poco tiempo era considerada una ciudad de paso, no un

destino turístico (Notimex, 2015). Por tanto, la cultura de excelencia en el ramo de la hotelería es incipiente, situación que está influyendo en la calidad de los servicios ofrecidos por los hoteles.

Actualmente, el Estado ha realizado algunos esfuerzos logrando incrementar el número de turistas año con año, su estadía promedio, la derrama económica y las oportunidades para una mejor inversión privada. Recibe alrededor de 1'450,000 visitantes al año, lo que representa una derrama de más de 1,400 millones de pesos (Piso de exhibición, 2010). Al respecto, el Secretario de Turismo del Estado de Campeche, señaló que existen más de 6,000 cuartos de hotel, de los cuales dos mil son de cuatro o de cinco estrellas. Sin embargo, en cuanto a infraestructura, estos hoteles se encuentran muy limitados en comparación con sus similares pertenecientes a las grandes cadenas hoteleras de cuatro o de cinco estrellas.

Campeche tiene el potencial suficiente en materia turística ya que forma parte del Mundo Maya y cuenta con dos lugares declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO: la ciudad de San Francisco de Campeche y la zona arqueológica de Calakmul. La localidad de Palizada se encuentra inscrita en el catálogo de Pueblos Mágicos de la Secretaría de Turismo (SECTUR). Cabe mencionar que la ciudad de San Francisco de Campeche es la única ciudad amurallada del país y que sus edificios muestran una amplia gama de colorida arquitectura colonial, fuertes y baluartes. Además de amplias extensiones de costas, el estado cuenta con la Reserva de la Biosfera de Calakmul y más de 196 mil hectáreas de manglares, lo que la convierte en una de las zonas más extensas con este tipo de ecosistema en México.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

### **Tipo y diseño del estudio**

Este estudio comienza como exploratorio y evoluciona a descriptivo, con enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). El diseño es no experimental transversal ya que las variables no se manipularon deliberadamente, además de que es transversal porque los sujetos solo participaron en una sola ocasión, sin seguimiento. El método es el estudio de campo en cada una de las unidades de análisis, utilizando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento.

### **Participantes en el estudio**

Participaron las dos empresas hoteleras más representativas de la ciudad de San Francisco de Campeche, México, las cuales se tomaron como unidades de análisis: una de cinco estrellas y la otra de cuatro. Ambas fueron invitadas por encontrarse estratégicamente ubicadas para el turismo nacional y extranjero. Una de ellas, la de cinco estrellas, ocupa una residencia del siglo XVIII completamente restaurada y combina obras de arte con mobiliario original de la época. La otra, de cuatro estrellas, se ubica dentro del centro histórico de la ciudad, con arquitectura colonial del siglo XVII, rodeada de templos religiosos y otras construcciones de aquella época. Ambas ofrecen todas las comodidades y amenidades según su tipo.

Participó un total de 138 empleados: 96 del hotel de cinco estrellas y 42 del hotel de cuatro. Sólo se encuestó al personal del hotel: administrativo, recepción, limpieza, botones, conserjes, camaristas, mantenimiento y seguridad, por considerar que son quienes pueden dar información confiable sobre el clima organizacional en virtud de que están al tanto de las operaciones diarias de los hoteles. No se incluyeron mandos medios, gerentes ni directivos de las respectivas cadenas hoteleras para no sesgar los resultados del estudio.

### **Instrumento**

Para el grado de apertura, se administró una versión adaptada del Cuestionario descriptivo de clima organizacional (OCDQ-RS) propuesto y validado por Hoy et al. (1991), el cual fue seleccionado como idóneo para esta investigación porque es el instrumento más utilizado en América Latina, es de fácil aplicación y se considera que se adapta al estudio pues permite determinar el grado de apertura del clima organizacional en términos de las relaciones jefe-empleados y empleados-empleados en las organizaciones.

El instrumento contiene 34 ítems con escala tipo Likert divididos en las cinco dimensiones propuestas por dichos autores. La escala de respuestas posibles fue: 0=No ocurre; 1=Rara vez ocurre; 2=Algunas veces ocurre; 3=Ocurre frecuentemente, y 4=Ocurre muy frecuentemente. Se confirmó su validez mediante el juicio de expertos (Hernández et al., 2014) al ser analizado por tres autoridades en asuntos relacionados con el comportamiento organizacional, innovación y turismo. Cabe mencionar que, para la confiabilidad, se realizó un estudio piloto con diez personas escogidas al azar por cada uno de los hoteles participantes, cuyos datos no formaron parte del estudio. De allí se obtuvieron los siguientes coeficientes Alpha de Cronbach: Apoyo

(0.84), Autoritarismo (0.68), Compromiso (0.76), Frustración (0.72) e Intimidad (0.72), y al estar el resultado de las alfas entre 0.7 y 0.94, se acepta confiabilidad del instrumento.

Para calcular el grado de apertura del clima organizacional se utilizó una media de 500 y una desviación estándar de 100. Según Hoy et al. (1991), la Intimidad es una faceta secundaria, no un elemento del grado de apertura, por lo que resulta la siguiente formula:

$$ICO = \frac{\% \text{ Apoyo} + (1000 - \% \text{ Autoritarismo}) + \% \text{ Compromiso} + (1000 - \% \text{ Frustración})}{4}$$

4

*Donde:*

ICO= grado de apertura de clima organizacional.

% Apoyo= porcentaje estandarizado de apoyo.

% Autoritarismo= porcentaje estandarizado de autoritarismo.

% Compromiso= porcentaje estandarizado de compromiso.

% Frustración= porcentaje estandarizado de frustración.

En la tabla 1, se presentan los rangos y criterios para interpretar el grado de apertura del clima organizacional según Hoy et al. (1991) y el de abierto-cerrado de Silva (1996). Debido a que el valor de comparación es una media de 500 (ya que la escala total es de mil puntos), los resultados obtenidos por debajo o por encima de ésta tendrán un grado de apertura de clima organizacional cerrado o abierto, respectivamente.

Tabla 1

*Grado de apertura del clima organizacional e interpretación del OCDQ-RS de Hoy et al (1991) y su interpretación equivalente de clima abierto vs. cerrado de Silva (1996)*

Puntaje	Grado de apertura	Interpretación
Arriba de 600	Muy alto	Abierto
551-600	Alto	Abierto
525-550	Arriba del promedio	Semi-abierto
511-524	Ligeramente arriba del promedio	Semi-abierto
490-510	Promedio	Promedio
476-489	Ligeramente debajo del promedio	Semi-cerrado
450-475	Por debajo del promedio	Semi-cerrado
400-449	Bajo	Cerrado
Debajo de 400	Muy bajo	Cerrado

En la tabla 2, se muestran los límites superior, inferior y promedio del grado de apertura según las dimensiones de Hoy et al. (1991).

Tabla 2

*Límites del grado de apertura del clima organizacional según las dimensiones de Hoy et al. (1991)*

Dimensiones	Clima abierto	Promedio	Clima cerrado
Apoyo (A)	629 (Alto)	513	398 (Bajo)
Autoritarismo (At)	414 (Bajo)	528	642 (Alto)
Compromiso (C)	627 (Alto)	505	383 (Bajo)
Frustración (F)	346 (Bajo)	493	641 (Alto)
Intimidad (I)	465 (Bajo)	464	463 (Bajo)
Grado de apertura del clima organizacional	599 (Alto)	487	375 (Bajo)

Se solicitó la autorización de los directores de ambos hoteles para realizar el estudio con su personal. Además, se contó con la ayuda de siete estudiantes de licenciatura en administración y finanzas de una universidad pública de la localidad. Los cuestionarios se administraron en los

dos hoteles mediante previa cita y se requirieron de tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal.

### Procedimiento

El análisis de los datos se realizó por medio del siguiente proceso:

1. Se solicitó apoyo a una universidad pública local para la aplicación de los cuestionarios.
2. Se aplicaron los cuestionarios durante la primera y segunda semana del mes de marzo de 2015. Se explicó a los participantes la importancia del estudio.
3. Con la información obtenida se creó una base de datos y se capturaron los mismos utilizando el programa SPSS (Statistic Package for Social Science).
4. Se analizaron los datos obtenidos utilizando estadística descriptiva, tomando como medida de tendencia central la media y como medida de dispersión la desviación estándar.
5. Se determinaron los puntajes de las dimensiones y el grado de apertura del clima organizacional de ambos hoteles, estableciendo comparaciones y análisis de los resultados.

### RESULTADOS

La tabla 3, muestra la percepción que los empleados de los hoteles de cinco y cuatro estrellas tienen del clima organizacional.

Tabla 3

*Dimensiones del grado del clima organizacional de los hoteles según los criterios de las tablas 1 y 2*

Hotel	5 Estrellas		4 Estrellas	
	Puntajes Estandarizados	Perfil	Puntajes Estandarizados	Perfil
Apoyo	427.69	Bajo	319.92	Bajo
Autoritarismo	529.71	Medio	469.47	Bajo
Compromiso	422.97	Bajo	340.90	Bajo
Frustración	392.42	Bajo	409.25	Bajo
Intimidad	293.47	Bajo	358.69	Bajo

Datos de la investigación.

En la tabla 3, se observa que las puntuaciones de las respuestas de los empleados de ambos hoteles, en cuanto a la conducta de sus respectivos directores, mostraron una tendencia de



apoyo bajo (427.69 y 319.92 respectivamente), aunque en el caso del hotel de cinco estrellas se nota una tendencia más cercana al perfil medio del clima (equivalente a 500 puntos). Para el autoritarismo se percibe una tendencia superior a la media para el hotel de cinco estrellas (529.71) y una inferior a ésta para el hotel de cuatro estrellas (469.47), lo que significa que los empleados de ambos hoteles perciben un autoritarismo cercano al promedio, habiendo manifestado en el cuestionario que son supervisados de manera rígida y dominante, especialmente en el hotel de cuatro estrellas.

Los trabajadores de ambos hoteles manifiestan bajo compromiso (422.97) y (340.90), aunque ligeramente mayor en el hotel de cinco estrellas. También en ambas empresas se manifestó baja frustración (392.42) y (409.25), aunque es más notoria en los trabajadores del hotel de cinco estrellas. Asimismo, en ambos hoteles existe una relación de muy baja intimidad (293.47) y (358.69) entre ellos. Con base en lo anterior, se puede deducir que se encuentran poco orgullosos del hotel donde trabajan, les falta apoyarse entre sí, disfrutar más su trabajo, incrementar su entusiasmo y ser más amables con los clientes.

Se determinó el grado de apertura del clima organizacional para ambos hoteles:

$$5 \text{ estrellas: } = (427.69) + (1000 - 529.71) + (422.97) + (1000 - 392.42) / 4 = 482.13$$

$$4 \text{ estrellas: } = (319.92) + (1000 - 469.47) + (340.90) + (1000 - 409.25) / 4 = 445.52$$

De acuerdo con Hoy et al. (1991), para el hotel de cinco estrellas el grado de apertura es semi-cerrado, mientras que para el de cuatro estrellas es cerrado (ver tabla 2). Por lo tanto, en ambos hoteles existe poca disposición al cambio y a la innovación, aunque en el caso del hotel de cinco estrellas esto es menos pronunciado.

Cabe mencionar que, al comparar estadísticamente los promedios de los puntajes estandarizados de la tabla 3, se obtuvo que no hay diferencia significativa entre la percepción del personal de uno u otro hotel ( $t=0.724$ ,  $p=0.490 > 0.05$ ), así que la forma como el personal de uno y otro hotel percibe el apoyo, autoritarismo, compromiso, frustración e intimidad está ligeramente debajo de la media esperada de 500 y sus percepciones no difieren estadísticamente entre sí. Por lo tanto, aunque el grado de apertura del de cinco estrellas es semi-cerrado y el de cuatro es cerrado, no hay diferencia significativa entre ambos hoteles.

En los comentarios abiertos al final del cuestionario, los trabajadores de ambos hoteles comentaron que existe respeto entre ellos y sus compañeros, pero que no son frecuentes las

reuniones sociales. Sin embargo, predominan los estilos controlado, familiar y paternalista de Halpin & Croft (Costa, 2011), en los que se prefiere a un trabajador obediente y apegado al sistema, en lugar de estimular la creatividad y la participación del personal en las decisiones para satisfacer a los clientes. No se promueve la libertad ni la autonomía personal, lo que sugiere que predomina un esquema de organización burocrático que afecta la percepción del trabajador sobre el clima laboral y que no es favorable a la innovación.

## **DISCUSIÓN**

De acuerdo con los resultados obtenidos, no existe diferencia significativa entre la percepción del clima laboral entre los trabajadores según la clasificación de los hoteles, aunque esa percepción se orienta hacia el sistema cerrado, es decir, un clima organizacional no apto para el desarrollo de la innovación ni la adaptación al cambio (Hoy et al., 1991; Silva, 1996). Se cumple lo que indica Ekvall (2003) en cuanto a que el clima puede ser un indicador de calidad que denote el grado de innovación, compromiso y productividad, lo que explica que en estos hoteles exista un bajo grado de innovación y que el personal se oriente más a ejecutar órdenes que a usar su creatividad en orden a lograr innovaciones. Entonces, en un tipo de clima en el que predominan los tipos controlado, familiar y paternalista, la única percepción esperada es un clima cerrado o, en el mejor de los casos, semi-cerrado, en el que el trabajador se encuentra poco o medianamente motivado a ir más allá de lo que establece su perfil de su puesto, además del riesgo de baja satisfacción laboral, lo que se ve reflejado en división entre el personal, poco compromiso y poca lealtad.

Se esperaba que, dada la tradicional hospitalidad del campechano, se encontrara un mejor ambiente entre el personal de las empresas y, por consiguiente, mejor clima laboral, lo cual no se reflejó en este estudio. Esto sugiere que el liderazgo está estrechamente relacionado con el clima laboral, lo cual coincide con Zabalza (1996), ya que si los jefes ejercen un liderazgo apoyador, participativo y que promueva el orgullo y la toma de decisiones por parte de los trabajadores, entonces el clima tenderá a ser abierto y permitirá un mejor ambiente interno en la empresa, lo que seguramente se reflejará en la atención al cliente. La promoción del clima organizacional hará posible la innovación, con lo que se generará valor para la empresa (Gupta, 2012). Esto, aunado a los esquemas que propone Jaume (2016) en cuanto a las nuevas tendencias hoteleras, promoverá el desarrollo sustentable de las empresas de este sector.

Llama la atención el que en estos hoteles se esté haciendo poco por mejorar el clima organizacional. Probablemente, como se comentó, se deba a que no tienen tantos competidores de su tipo, por lo que quizá no han sentido la necesidad ni la urgencia de tener directivos o gerentes con visión para fomentar la innovación a través de un clima organizacional del tipo abierto. Es como pensar que el ser de cinco o de cuatro estrellas depende de lo bonito de las instalaciones o del número de servicios con que el hotel cuenta, en lugar de que eso sea una mentalidad, tal como establece Martin (2010). Una de las características importantes de los hoteles, en especial los del tipo de los participantes en este estudio, debe ser su capacidad para innovar, pues esto es lo que agrega valor (Gupta, 2012; Ahmed et al., 2012).

El tamaño o la clasificación del hotel deberían incluir mecanismos de adaptación y promoción de la innovación para adaptarse al medio. Sin embargo, tampoco esto fue hallado en este estudio. Es claro que el clima organizacional no depende del tamaño o clasificación del hotel, sino del liderazgo y de los valores propios de la gente que trabaja en ellos. Los valores que promueve institucionalmente el hotel, deberían ser asimilados por los trabajadores, pero esto no sucede, se halló en este estudio. Son los valores de la cultura local los que prevalecen en el comportamiento del trabajador (sea un director o un trabajador operativo) por encima de los institucionales, lo cual explica la forma como los trabajadores se desempeñan en sus respectivos hoteles. Más que reemplazo, hay una asimilación de la cultura institucional del hotel o cadena hotelera en la cultura propia de la región. Además, sin un liderazgo capaz de propiciar un clima que fomente la creatividad y la innovación, de poco servirá cualquier mejora material que se esté haciendo en los hoteles.

## **CONCLUSIONES**

Aunque se halló que la tendencia es hacia un clima cerrado o semi-cerrado, no hay diferencia significativa en las percepciones de los trabajadores en virtud del tipo de hotel ni del tamaño del mismo, lo cual no favorece la innovación. La innovación y la adaptación al cambio están relacionadas con un liderazgo que pueda favorecer un clima organizacional abierto, en el que la empresa proporcione mayor apoyo hacia los trabajadores e incremente el grado de compromiso, pues los empleados se perciben desprotegidos y faltos de motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. Asimismo, los niveles de bajo autoritarismo y baja frustración encontrados podrían aprovecharse para mejorar el desempeño ya que favorecen el clima de tipo abierto. Con relación a la intimidación, a pesar de ser baja, ésta no afecta las

dimensiones del clima, pues en diversos estudios se indica que la intimidad es un asunto personal.

Es recomendable que la dirección genere un clima de tipo abierto en el que se promueva la formación de directivos y gerentes que, a su vez, puedan diseñar e implementar programas de innovación y cambio con la participación de todo el personal, otorgando los espacios y tiempos específicos para la colaboración. En este sentido, es muy importante promover la cultura de participación otorgando mayor iniciativa y autonomía a los trabajadores al compartir información relevante y dándoles mayor control en su desempeño laboral, aumentando la confianza, responsabilidad y compromiso. Esto es consistente con Robbins y Judge (2013), quienes refieren que cuando los trabajadores se involucran y participan en las decisiones organizacionales incrementan su autonomía y control, son más productivos, innovadores y alcanzan mayores niveles de satisfacción en su trabajo.

En el futuro se continuará este estudio con más hoteles, de manera que pueda tenerse un panorama más completo sobre los factores que fortalezcan este sector en la entidad, ya que los resultados apuntan a que no es cuestión de la calificación o del tamaño de las instalaciones, sino del liderazgo y el clima organizacional. Solo a través de empresas que promuevan la innovación, lo cual dependerá del adecuado liderazgo que forme el clima abierto, será posible que Campeche y México tengan las empresas que apoyarán el desarrollo de la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, R. (2005). *Clima organizacional, un acercamiento a su identificación*. Recuperado de [www.avantel.net/~rjaguab/identi.html](http://www.avantel.net/~rjaguab/identi.html)
- Ahmed, P. K.; Shepherd, Ch. D.; Ramos, L. & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson.
- Brown, P. (s.f.). La diferencia entre un hotel de cuatro estrellas y de cinco estrellas. *eHow en español*. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/diferencia-hotel-cuatro-estrellas-cinco-estrellas-sobre\\_421901/](http://www.ehowenespanol.com/diferencia-hotel-cuatro-estrellas-cinco-estrellas-sobre_421901/)
- Berrios, N. (2015). *Sistema de clasificación y categorización de hoteles*. Prezi. Recuperado de <https://prezi.com/ilec4f27302s/sistema-de-clasificacion-y-categorizacion-de-hoteles/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Costa, C. (2011). *La gestión en el hospital. La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario*. España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali, Colombia: Prentice-Hall.
- Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Escorsa, P. & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona, España: Ediciones UPC. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=vFZsgeizTO8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=innovaci%C3%B3n+&ots=H5Lbym5U5i&sig=84N3i04eGaK-51oonkqFrKGFmV0#v=onepage&q=innovaci%C3%B3n&f=false>
- Gallardo, F. (2013). El cliente solo viene a los hoteles si tienes un producto diferenciado. *La Provincia, Diario de las Palmas*. Recuperado de <http://fernandogallardo.es/2013/12/21/la-provincia-diario-de-las-palmas/>
- Gupta, P. (2012). *The innovation solution. Making innovation More Pervasive, Predictable and Profitable* [La solución en innovación. Haciendo la innovación más generalizada, predecible y rentable]. E.U.A.: Accelper Consulting.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (6ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools. Measuring organizational climate* [Escuelas abiertas/escuelas saludables. Midiendo el clima organizacional]. Beverly Hills, C.A.: Sage.
- INEGI [Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática] (2010). Censos y conteo de población y vivienda. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Tecnológico Hotelero (2013). Innovación en el sector hotelero. *Cotec*. Recuperado de <http://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf>
- Jaume, C. (2016). Tendencias hoteleras para 2016. *Winhotel*. Recuperado de <http://www.winhotelsolution.com/es/blog/software-hotel/tendencias-hoteleras-2016/>
- Martin, Y. (2010). Hoteles 5 versus 4 estrellas: ¿Cuál es la diferencia? *Vamos de Viaje*. Recuperado de: <http://traficoperu.blogspot.mx/2010/04/hoteles-5-versus-4-estrellas-cual-es-la.html>
- Notimex. (15 de enero de 2015). Campeche deja de ser ciudad de paso para ser destino turístico. *Diario Rotativo. Noticias de Querétaro*. Recuperado de <https://rotativo.com.mx/turismo/374698-campeche-deja-de-ser-ciudad-de-paso-para-ser-destino-turistico/>
- Ortega, F. (1 de enero de 2013). Para 2013, grandes expectativas: FOB. *Tribuna Campeche*, p.1.
- Ortega, C. (2015). Innovaciones que están definiendo el futuro de los hoteles. *Youngmarketin.com*. Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/innovaciones-que-estan-definiendo-el-futuro-de-los-hoteles/>
- Piso de exhibición (2010). *Campeche apuesta por el turismo de negocios*. Recuperado de: <http://www.pisodeexhibicion.com/Pub/1007/Not-CampecheApuestaTurismo1007.php>

- Richards, G. (1994). Cultural tourism in Europe. En C. P. Cooper y A. Lockwood (Dir.). *Progress in tourism, recreation and hospitality management* (pp. 99-115). Sussex, England: John Willey & Sons Ltd.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a. ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, S., López-Guzmán, T. y Millán G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de turismo*, (20), 223-249.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.
- Viajeros.com (2007). *Clasificación de hoteles, de una a cinco estrellas*. Recuperado de <http://www.viajeros.com/articulos/903-clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas>
- Visite México (2012). *Destinos de México. Destino: Playa Campeche*. Recuperado de [http://www.visitemexico.ws/index.php?option=com\\_estateagent&Itemid=26&act=object&task=showEO&id=18](http://www.visitemexico.ws/index.php?option=com_estateagent&Itemid=26&act=object&task=showEO&id=18)
- Zabalza, M. (1996). El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.