

2014-03-20

# Estudio exploratorio de las practicas de RRHH y clima laborales hoteles sindicales y privados de la ciudad de Mar del Plata

Rebol, Mariano

---

<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/74>

*Descargado de RPsico, Repositorio de Psicología. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata. Inni*

## ÍNDICE

<u>TEMAS</u>	<u>PAG.</u>
I. Palabras Preliminares. Resumen del tema. Palabras clave.	2
II. Introducción	4
III. <b>Marco Teórico:</b>	6
1. Ciudad de Mar del Plata.	7
2. Concepto de Servicio. Calidad y Hotel.	8
3. Concepto de Organización. Estructura Organizacional. Comportamiento Organizacional.	10
4. Concepto de Trabajo. Perfil. Perfil Psicológico y Perfil Laboral. Puesto de Trabajo en Hotelería.	13
5. Concepto de Recursos Humanos: Jerarquía y Relaciones entre sus integrantes.	16
6. Concepto de Cultura. Cultura Organizacional. Vinculo Cultura-Trabajo.	17
7. Concepto de Clima Organizacional. Clima Laboral.	19
8. Concepto de conducta y de comportamiento. Aptitud. Actitud.	
9. Competencia. Motivación. Comunicación. Trabajo en Equipo. Interacción Grupal.	22
10. Capacitación de los RRHH. Concepto de Aprendizaje. Compromiso (engagement). Concepto de Excelencia.	25
11. Ética en las organizaciones.	29
IV. <b>Metodología:</b>	31
1. Motivos y antecedentes del Tema	32
2. Objetivo general y particulares del Tema.	
3. Métodos y Técnicas a Emplear	
V. <b>Resultados de la exploración del Tema</b>	34
VI. <b>Análisis de los Resultados:</b>	
Estadístico Descriptivo Cualitativo-Cuantitativo de las Encuestas	51
VII. <b>Conclusiones</b>	60
VIII. <b>Referencias Bibliográficas</b>	65
IX. <b>Anexos</b>	68

## I.- RESUMEN

### **“ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS PRACTICAS DE RRHH Y CLIMA LABORAL EN HOTELES SINDICALES Y PRIVADOS DE LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA”**

Nos proponemos conocer si se registra diferencia en el servicio ofrecido en hoteles de ámbito privado y sindical, a partir del clima laboral y de las políticas y prácticas de Recursos Humanos.

Se entiende por clima laboral ( Vivian de las Mercedes Noriega Bravo y María del Carmen Pría Barros,) un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los sujetos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disimiles consecuencias a la organización.

El clima es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el sujeto de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficacia en el trabajo. Lo cual se reflejaría en la calidad del servicio prestado a los usuarios del hotel.

La investigación es de tipo exploratorio descriptiva. El diseño es transversal. La muestra es de carácter no probabilística.

Se trabajará con 30 sujetos de cada organización, respetando la proporcionalidad entre los puestos de trabajo.

Se aplicará un cuestionario autoadministrable, entrevistas dirigidas con el personal jerárquico del área correspondiente, y una planilla con datos demográficos.

Finalmente se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo de la información recogida y se compararán los datos.

Hasta el momento no se han encontrado investigaciones que aborden esta problemática tal como está planteado aquí.

**Palabras Claves:** Hoteles, Practicas de RRHH, clima laboral, calidad de servicio ofrecido.

# **INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación fue realizado enteramente en la ciudad de Mar del Plata durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2011, y Enero a Agosto de 2012 en el marco del requisito curricular (O.C.S 143/89) de la carrera de Lic. En Psicología de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.

A estos fines, la investigación asumió las características de estudio exploratorio ya que el objetivo es la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. En este sentido, poder identificar las prácticas de RRHH y el clima laboral que generan en hoteles de la ciudad de Mar del Plata tiene como objetivo detectar si existen diferencias entre las practicas hoteleras según se trate de un hotel privado de 3 estrellas o un hotel gremial o sindical y con ello la incidencia sobre el clima laboral entre los integrantes de los RRHH de dichas organizaciones hoteleras. Si de ello se pudieran extraer algunas hipótesis en el transcurso del trabajo, esta consistirá en un enriquecimiento para los investigadores y posibilitaría, a su vez, nuevas líneas a investigar la temática.

La principal fuente de investigación fueron las encuestas administradas a los trabajadores de los hoteles sobre clima laboral, así como los datos demográficos de los mismos encuestados y las entrevistas cerradas tomadas al personal jerárquico de RRHH. Para ello se recurrió:

Hotel Privado de 3 Estrellas.

Hotel Sindical

**MARCO**

**TEORICO**

## **1. Ciudad de Mar del Plata**

La ciudad de Mar del Plata se ubica en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, en lo que sería la región de la pampa húmeda, según la división fitogeográfica en la cual se divide nuestro país.

Esto le confiere a la ciudad características geográficas únicas respecto de otras poblaciones, por ejemplo cercanía al mar, a partir del cual se desarrolló un polo pesquero de importancia para la actividad económica de la ciudad y de la región, con playas extensas y diversas, asentada también sobre el cordón serrano que deriva de la formación geológica que dio origen a las Sierras de Tandilia, por ello cuenta además con el atractivo turístico de las Sierras de los Padres, la Laguna de los Padres, y una región amplia de reserva forestal llamada Bosque Peralta Ramos.

Mar del Plata cuenta con un diseño arquitectónico moderno, típico de las grandes urbes y ello la hace atractiva para muchos turistas, dado que cuenta con numerosos centros comerciales y de actividad recreativa como bingos casinos, restaurantes, bares, paseos en barcos y en particular, otra actividad que destaca a la ciudad, que es fuente de importantes ingresos económicos y de trabajo para muchas familias: la industria textil.

Resumiendo, la ciudad de Mar del Plata debe destacarse por:

- su principal atracción como destino turístico nacional e internacional
- su actividad comercial pesquera y
- su actividad textil y la calidad de sus tejidos reconocidos a nivel nacional.

Se considerara para el estudio de esta investigación, solamente el polo turístico a los fines de que el interés de este trabajo radica en hacer una exploración sobre las prácticas de los RRHH y el clima laboral en hoteles sindicales y privados que alojan grandes cantidades de personas que eligen a esta ciudad como destino para descansar y disfrutar de su tiempo libre y ocio.



## **2. Conceptos: Servicio. calidad y hotel:**

A los fines de esta tarea de investigación, se realizara un recorrido teórico conceptual de los principales términos que se emplearan para llevar adelante la investigación. Es de importancia tener en claro de qué se habla cuando se menciona la palabra servicio. Para ello emplearemos diversos materiales bibliográficos que permitan circunscribir el concepto aludido. Para el Diccionario de la lengua española, la palabra servicio proviene del latín *servitium*. Y su primera acepción que se toma en contexto de este trabajo será: “1. m. Acción y efecto de servir”. En particular, la acepción económica, es la que se empleara en este trabajo y que dice:”Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. También es importante precisar el termino calidad de servicio ofrecido, la palabra calidad, según el diccionario de la lengua española, provienen del latín *qualitas*, *-ātis*, y este calco y del griego ποιότης, que se toman en marco de esta investigación, dos acepciones de las varias ofrecidas por la fuente: “1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. 2. f. Buena **calidad**, superioridad o excelencia”.

Por lo citado se dirá que, la calidad del servicio ofrecido en hotelería refiriere a una prestación humana que satisface una necesidad no material de la cual se infiere que posee propiedades que le otorgan valor, superioridad o excelencia por la prestación brindada.

Por lo antes dicho, hay que remitirse a elaborar el concepto donde este servicio de calidad ofrecido es llevado a cabo, es decir en un hotel. La palabra hotel proviene del francés *hotel* que es un establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a viajeros o turistas. Dentro de los hoteles, trabajamos con dos tipos de ellos: los que son empresas privadas y los que pertenecen a un sindicato o gremio laboral.

Como destino turístico, la ciudad de Mar del Plata cuenta con una oferta hotelera o de alojamiento de diversas categorías que asciende a la cantidad de 553 establecimientos que brindan diferentes servicios y de diferente calidad.

Asi mismo dispone de 56807 plazas y de 22090 habitaciones según lo relevado por el EMTUR (Ente Municipal de Turismo.2012).

### **3. Organización, estructura organizativa. Comportamiento organizacional.**

Se podría pensar a la organización desde cuatro concepciones diferentes según lo escrito por el autor Kreps. El mismo autor menciona en su libro que la organización puede ser definida según cada momento histórico evolutivo de la disciplina. Ellos podrían resumirse en los siguientes.

- 1) Desde el punto de vista de la Teoría Clásica que refiere a la organización como un mecanismo, desde una modelización mecanicista, enfatizando el orden, la regularidad mecánica y la racionalidad organizativa.
- 2) Desde una concepción de las Relaciones Humanas, dice que la organización está más cercana a la cuestión de la satisfacción de las necesidades básicas de un sujeto, pensándola como una poco más cercana lo subjetivo, que promueve la autorrealización.
- 3) La Teoría de los Recursos Humanos que concibe a la organización como una fuente que acentúa mas la participación activa del sujeto, la creatividad, su responsabilidad, la iniciativa personal, la eficiencia, la satisfacción de las necesidades individuales como las sociales, también como la anterior, como una fuente de autorrealización.
- 4) La concepción teórica de la organización como sistema social, basada en la Teoría General de los Sistemas, alude a que los diferentes componentes del sistema organizacional están mutuamente relacionados y determinados en pos de una meta en común, es decir que las metas individuales están en consonancia con las metas de la organización.

Desde el enfoque del Análisis Organizacional, Aldo Schlemenson dice que una organización constituye: "un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población externa, que le otorga sentido." Tomando esta definición agregamos que una organización está inserta en un contexto socio económico político turbulento por cuestiones de cambio de paradigma mundial, con el cual se interrelaciona y se determinan

mutuamente. Dicho de otro y siguiendo la línea de este autor, la organización sería un “grupo humano complejo –que actúa dentro de un contexto temporo-espacial concreto – artificialmente y deliberadamente constituido para realización de fines y necesidades específicas.” En otra bibliografía consultada del mismo autor alude a la organización afirmando que:” constituye un objeto social orientado al cumplimiento de metas que adquiere su sentido por el hecho de estar cargada de connotaciones ontológicas para todos aquellos que viven en ella y de ella....”

Articulando esta última definición del autor citado, con lo investigado por García Tapia en cuanto a que los valores (principios rectores básicos que norman la conducta del ser humano) guardan una estrecha relación entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral en las organizaciones. Lo que es destacable de la investigación del autor mencionado, es que los valores humanos revisten una importancia relevante para la organización al conformar la piedra angular de la cultura organizacional, ya que nos permite, mediante ella, conocer los valores que comparten y los que no comparten sus miembros.

Según Henry Mintzberg, la organización cumple dos funciones que son opuestas y fundamentales para la actividad humana organizada: la división del trabajo en varias tareas y la coordinación de estas tareas para poder concretar la actividad deliberadamente planificada.

Desde otra mirada: el modelo sistemático, se basa en la premisa de que el comportamiento no nace de factores fortuitos, sino que tiene una causa definida, y se dirige hacia una meta que para el sujeto tiene un significado particular y singular. Desde esta manera de estudiar sistemáticamente las relaciones, causas y efectos del comportamiento humano, se puede hacer una vinculación para poder estudiar también, desde esta perspectiva sistemática el comportamiento organizacional. Se entiende como Comportamiento organizacional: “ una disciplina que investiga el influjo que los individuos, el grupo y la estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar estos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.”

Según lo expresado por Redondo Ana, la organización: “es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de

forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.” Desde la elaboración de esta autora, respecto del Comportamiento Organizacional, el mismo estaría compuesto por tres determinantes de la conducta de las empresas: individuos, grupos y estructura organizacional.

Particularmente, se entiende por estructura organizacional de una empresa, según Mintzberg a “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.” Para Schlemenson, la estructura organizativa es “un sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades.” Toda estructura organizacional es el eje nuclear ya que constituye el sistema de autoridad que regula los roles y sus interrelaciones. En otras palabras, para este autor, la estructura de la organización está en función directa con el contexto externo que él lo define como “turbulento y marcadamente cambiante”. Hay elementos, por ejemplo, las políticas, la estructura de roles, la tecnología, por solo citar algunos, se imponen y constituyen condiciones que limitan las conductas de los trabajadores de una organización.

Para concluir el tema de la estructura organizacional, se cita nuevamente la conceptualización que la autora, Ana Redondo, hace respecto al Comportamiento Organizacional. Para la autora, dicha disciplina” se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta al desempeño de una empresa..... Se centra en el comportamiento en cuanto este se relaciona con los puestos, el trabajo, la productividad, el rendimiento humano, la motivación, liderazgo y comunicación...”

En definitiva, este modelo pretende explicar y predecir cómo se comporta la gente en las empresas, analizando primero la conducta individual, luego se pasa a la del grupo y, finalmente, se analiza la complejidad del sistema estructural de la organización formal, así, el destino final será comprender el comportamiento de una organización. De acuerdo al diseño estructural de una organización formal, será la estrategia que se emplee para un cambio en la organización, y con ello, determinar cuál es el efecto en el sistema estructural y el cambio reflejado en la organización total.

#### **4. Concepto de trabajo. Perfil. Perfil psicologico y laboral. Puesto de trabajo en hoteleria:**

Desde una perspectiva cronológica, Dominique Meda afirma que el concepto de trabajo no es una categoría naturalmente antropológica, sino más bien un concepto que va a surgir con un cambio de paradigma que ocurre hacia finales de la Edad Media y que va a dar paso a la modernidad, que se centrará en el trabajo. El autor dice que es Adam Smith en el siglo XVIII quien introduce una nueva idea del trabajo: como una categoría de dimensión económica, instrumental, de intercambio, y entonces, son los economistas los que “inventan” la noción de trabajo como “concepto construido, instrumental y abstracto. Su esencia es el tiempo.” El trabajo, según Smith, es una actividad humana que no sólo le permite al sujeto conservar su vida sino que agrega que el trabajo es en sociedad o lo que se entendería hoy como un trabajo en una organización, por ejemplo un hotel dentro de una organización con metas en común. Resumiendo lo que Adam Smith expresó respecto del trabajo, se puede afirmar que en sus orígenes, el trabajo se inventa desde las disciplinas del derecho y la economía en el siglo XVIII, con un carácter fuertemente material, cuantificable y mercantil. Como una actividad vinculada exclusivamente a las mercancías u a los objetos de intercambio. En la sociedad moderna, este trabajo eminentemente concreto y abstracto es la medida de toda comparación. Ante la necesidad de solucionar problemas sociales y de valores de la sociedad del siglo XVIII, esta noción de trabajo-mercancía que lleva al intercambio mercantil, necesita ser repensada como una relación que responda a una necesidad social y brinde una solución a los problemas sociales de la época.

Según lo expuesto por Ana Redondo, el trabajo, actualmente, tuvo dos cambios destacados en los aspectos: geopolítico y en lo tecnológico. Este cambio socio-laboral que combina ambos aspectos citados va a imprimir una redefinición del concepto de trabajo y con ello una redefinición del concepto de trabajador o empleado. El mercado actual requiere de personas con gran flexibilidad, capacidad de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y, así, el sujeto empleado es considerado un agente libre o pequeño empresario que

será contratado para proyectos específicos y por tiempos predeterminados, según sean las necesidades cambiantes de la empresa, organización y el empleador.

Los empleados, en el nuevo sistema socio-laboral, son valorados por resultados obtenidos y por su capacidad de interacción con sus pares de la organización así como con los clientes de la misma.

De estos empleados como agentes libres, de contratación temporal corta, se espera que posean las siguientes características para poder ser considerados empleables en los puestos de trabajo, previamente diseñados:

- 1) Aprendizaje rápido de la tarea y acumulación de los nuevos conocimientos, habilidades y uso de las nuevas tecnologías
- 2) Flexibilidad y aprender a analizar nuevas situaciones con rapidez y capacidad de adaptación
- 3) Poseer habilidades de negociación, de resolución de problemas y de saber trabajar en equipo. Capacidad de ser interdependiente.
- 4) Su desempeño laboral se mide por la diferencia entre los objetivos a lograr y los logrados. Así su remuneración será variable y en función de los resultados obtenidos.
- 5) Poseer mentalidad de proveedor para cumplir con la tarea específica para la cual fue contratado.

Filippi piensa que en el contexto de la globalización y la revolución tecnológica ha surgido un nuevo sujeto laboral. Que desde las características del nuevo modelo socio-laboral, lo denomina “sujeto auto-eco-organizado”, que significa, que el propio sujeto es el que debe autodirigir sus conductas y comportamientos, con criterio propio, capaz de autogobernarse, adaptarse y tener estabilidad emocional.

El desafío de las empresas que contratan a estos nuevos sujetos-empleados es que puedan comprender que “primero somos humanos” y luego personas libres para trabajar conforme a las reglas de la oferta y demanda del mercado. Teniendo en el horizonte la idea clara de que aspirar a crecer laboralmente no vaya en contra de la propia existencia. En este sentido cabe destacar la tarea que tiene el equipo de recursos humanos de una empresa para el diseño del

puesto a ocupar considerando que en el proceso de selección de personal de una empresa los futuros candidatos serán los empleados más adecuados e idóneos para desempeñarse en sus puestos y ello dependerá de diversos factores, que el profesional que diseñe el puesto de trabajo tendrá en cuenta dos grupos de variables a considerar respecto de las diferencias individuales entre los sujetos para el puesto a ocupar: dentro del primer grupo se ubicarán las aptitudes, capacidades, habilidades cognitivas, físicas, perceptivas y sociales, así como conocimientos y competencias. Y en el segundo grupo estarán los factores más personales del sujeto: necesidades, intereses, preferencias, valores, actitudes y características de personalidad.

Para Ana Redondo, hay una diferencia entre perfil, perfil psicológico y perfil laboral. Es necesario marcar la especificidad de cada noción para evitar confusiones conceptuales. Así, la autora define que: “un perfil es un conjunto de rasgos o características que se destacan en una persona”. En cambio, ella denomina perfil psicológico: “a la representación de los rasgos de personalidad de un individuo”. En el campo laboral, este concepto alude al resultado de evaluar las aptitudes personales de un sujeto para un puesto determinado. El adecuado diseño de un perfil, para un puesto laboral es una herramienta valiosa ya que con ella evaluamos al sujeto desde el punto de vista psico-laboral, y ello contribuirá a poder escoger entre todos los candidatos al más adecuado teniendo en cuenta su historia laboral y características personales, que nos permitirán hipotetizar respecto de la capacidad de desarrollo profesional, la responsabilidad, participación, la capacidad creativa y de autodeterminación para la toma de decisiones con responsabilidad individual como ante la organización por parte del sujeto dentro de la empresa.

En lo que respecta al concepto de perfil laboral, la autora lo refiere específicamente “a las competencias y habilidades que debe poseer una persona para ejercer una función o desempeñar una tarea adecuadamente”. Esta definición nos aproxima a la idea de que el perfil laboral es el conjunto del saber (esta noción alude a conocimientos técnicos y de gestión) y del saber hacer (el término va a referirse a habilidades fruto del aprendizaje y las experiencias adquiridas). Ambos, saber y saber hacer, son definidos de antemano según las características de la organización o empresa solicitante.



##### 5. **Recursos Humanos: jerarquía y relación entre sus integrantes:**

Con respecto al modelo de recursos humanos de la organización se afirma que esta perspectiva se desarrolló como una respuesta a las aplicaciones de la teoría de las relaciones humanas. Intenta ser una estrategia clara y definida que cubra las necesidades de los integrantes de la organización y a la vez aumente la participación de los mismos en las actividades de la organización. (Kreps, )

En este modelo está claro que lo que se acentúa es la participación genuina en los diferentes niveles de la jerarquía de la organización. Fue diseñado para usar al máximo los recursos individuales de los trabajadores desarrollando su potencial. En este modelo, se destaca como clave el rol que juega el gerente al utilizar la comunicación como un recurso para facilitar y promover la cooperación entre los trabajadores en todos los niveles y divisiones de la organización y con ello incrementar los niveles de participación de los empleados.

A modo de síntesis el modelo de los RRHH caracteriza al sujeto como responsable, creativo, con iniciativa propia, proactivo; al trabajo como una fuente de autorrealización donde prima el crecimiento y el desarrollo individual como social; de la participación dirá que es autodirigida y autocontrolada por el trabajador, y por último, la motivación en este modelo es vista como la satisfacción, la autorrealización, logros y eficiencia y destaca esencialmente los recursos inexplorados de los trabajadores. Todo ello se verá que incide de un modo directo sobre el comportamiento de la organización, sobre el clima laboral, la motivación, la comunicación y la estructura de funcionamiento organizacional.

## **6.-Cultura organizacional. vínculo cultura-trabajo:**

Según el Diccionario de la Lengua española, el término “Cultura” deriva del latín *cultūra*; Significa 'cultivo, crianza'. En el contexto de este trabajo, la acepción mas adecuada es la siguiente: “3. f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” En si la cultura, es un proceso social, en el cual se crean significados, valores , concepciones del mundo, cosmovisiones, paradigmas, modelizaciones, modos de sentir y de actuar, ligada a condiciones institucionales sociales y materiales particulares. Condiciones estas que son fundamentos fuertes e ineludibles en los cuales los grupos sociales construyen sus propios significados y valores.

Esta noción de tanta trascendencia para la organización como para sus integrantes se denomina Cultura Organizacional y básicamente es el telón de fondo en el cual se dan todos los procesos organizacionales por ejemplo el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación, los procesos de selección, formación y aprendizajes en la organización.

Freud ya se ocupo de definirla como aquello que surge inicialmente con la capacidad del hombre para dominar y cultivar la tierra en beneficio propio, etc y la caracterizó por la manera en que son reguladas las relaciones entre los sujetos entre sí, que son múltiples y variadas. Así sentaría la primera idea de que la cultura sirve para reglamentar las relaciones sociales.

Según la autora Graciela Fillippi, la cultura organizacional, “es el conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones”. Dichos principios, que fueron aceptados de forma inconsciente por la organización, se manifiestan en cada momento mediante las políticas, estructuras, procedimientos y normas de conducta que hay que seguir dentro de una organización porque así están marcados por ese protocolo de principios y creencias. Por lo general esos principios y creencias, en un principio parten de los valores e ideas del que dio origen a la organización, su fundador y que devenido el tiempo se concretan en el paradigma cultural propio de esa organización.

Siguiendo con las ideas expuestas por Arraigada Mario, adherimos a las citas que él hace en su texto sobre “La nueva cultura del Trabajo”; y que de manera sintética se expresa en la idea de que la cultura es aquello que comparten todos o casi todos dentro de un grupo social, en la interacción dentro de una empresa determinado por valores, creencias, actitudes y conductas y que es una forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización.

De manera sintética, el autor concluye diciendo que la cultura organizacional es “un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común que los integrantes tienen de la organización y desempeña diversas funciones”: transmite sentido de identidad, crea compromiso personal mas allá de los intereses personales e individuales, aumenta la estabilidad del sistema social y regula las actitudes y el comportamiento de los integrantes en una organización.

Se abordara el vínculo trabajo-cultura, como un vínculo diádico complejo para finalizar con una definición innovadora: cultura del trabajo. Se ha dicho en párrafos anteriores que la cultura está vinculada a prácticas concretas y por ello, inseparable de la acción, abarcando al todo de la vida social. Vale decir entonces que la cultura es un proceso de profunda interacción social, intersubjetiva, en síntesis, la cultura es proceso social creadora de significados, valores, cosmovisiones del mundo, maneras o modos de sentir y de actuar, condicionadas siempre por los límites epocales de una sociedad.

Se dirá entonces que cultura y trabajo conforman un vínculo complejo ya que, según las características psicológicas de los empleados, estas servirán para poder interpretar la realidad que los rodea y a su vez, estas se verán afectadas por resultados obtenidos del entorno organizacional. Este vínculo cultura-trabajo, guarda una alta complejidad, es dialectico y dinámico y tiene un carácter de reciprocidad.

## **7. Clima laboral y Clima organizacional:**

El clima laboral es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, realizar un estudio al respecto permite detectar aspectos claves que pueden estar impactando de manera importante en el ambiente laboral de la organización.

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los sujetos que la integran, ocasionan un determinado clima que se ve reflejado sobre las motivaciones y el comportamiento; ello suscita disímiles consecuencias a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral. El clima organizacional como el resultado de la interacción recíproca de los individuos y con el ambiente.

Tal es la definición formada por *Méndez Álvarez*: “El clima es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional (...) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. *Gonçalves* por su parte, lo define como: “Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etcétera. Tomando en cuenta que el comportamiento de un empleado está influenciado por la forma en que experimenta, percibe, siente el entorno en el cual se desarrolla y desarrolla dicha actividad e interactúa con los demás. Y que esta forma de experimentar el ambiente es condicionante o determinante de su conducta o comportamiento respecto al mismo.

Afirmamos que al ser éste más grato, placentero, mejor va a ser la predisposición del individuo para desarrollar sus actividades propiamente

laborales, lo que va a incidir directa y positivamente en la calidad del servicio ofrecido para los consumidores o clientes, y viceversa al haber condiciones ambientales no gratas para el desarrollo de dichas actividades, afirmaríamos que la calidad del servicio ofrecido a los consumidores o clientes no sería buena.

Para concluir este capítulo, se citara de la ponencia del Lic. Claudio Alonso los conceptos de Clima Laboral, Contrato Psicológico y Clima Organizacional.

Para el autor, el concepto de Clima Laboral es definido: “como un fenómeno contextual de influencia, que traspasa el umbral de lo individual y resulta el producto de las sucesivas interacciones entre los individuos y una organización...”. La noción de Contrato Psicológico está referida “como un recurso privilegiado, para contribuir en el establecimiento de relaciones colaborativas, que mejoren el desarrollo individual, la satisfacción personal y el grado de productividad de las organizaciones”. Este autor adopta para el concepto de contrato psicológico una postura individual, más que colectiva, al considerarlo con un mecanismo psicológico que opera desde las creencias del individuo, en un proceso perceptivo-interpretativo respecto de lo que el empleado cree que tiene derecho a esperar y recibir de la organización. Por esto se dice que es un contrato tácito, no escrito pero de tales repercusiones que permiten explicar las expectativas mutuas entre una organización y un empleado. Dichas expectativas poseen un carácter implícito, no verbal y no forman parte de un acuerdo protocolizado tendientes a ser, mas bien, de carácter inconsciente. De todos modos, es un recurso instrumental y operacional. Finalmente el autor dirá que el Clima Organizacional es: “un fenómeno de orden social, que requiere de respuestas operacionales colectivas”.

Sintetizando el clima es un concepto psico-social, que se va configurando como nexos y articulaciones mediadoras entre las estructuras y los procesos organizacionales, y los comportamientos individuales y grupales. El clima parte de mapas cognitivos individuales, interacción mediante se van transformando y adoptan configuraciones grupales, de esta complejidad del contexto de la organización, percibidas e interpretadas por las personas se generan representaciones mentales que los conducen a la acción.

Esta dimensión grupal del concepto de clima, surge como respuesta a los procesos de socialización que atraviesan la vida de un sujeto dentro y fuera de una organización; tales respuestas poseen una marca o sello histórico propias de las sucesivas interacciones sociales de un tiempo particular que generaran significados compartidos y percepciones comunes frente al contexto organizacional, validadas justamente en el consenso social.

Se ha dicho que el clima laboral es un fenómeno grupal en una organización, el mismo puede expresar diversas atmosferas:

- 1) malestar y tensión o
- 2) satisfacción e identificación positiva entre los trabajadores y la organización.

Cuando se quiere explorar y medir el clima laboral deben tenerse en cuenta las siguientes dimensiones en el instrumento con el cual se realiza dicha medición:

- 1) Participación de los trabajadores a lo largo de todo el proceso.
- 2) Necesidad de que los dirigentes de la organización respalden política y operativamente el proceso.
- 3) Facilitar la devolución y la coparticipación de los resultados.
- 4) Contribuir a que los grupos de las distintas aéreas de la organización identifiquen los problemas, analicen sus causas, definan acciones a seguir y generen compromisos necesarios.
- 5) Adopción de una estrategia de validación de los resultados por parte de la organización y su aprovechamiento como un recurso para el cambio.

## **8. Aptitud. Actitud. Competencia. Motivación. Comunicación. Trabajo en equipo. Interacción grupal:**

La aptitud tiene un carácter innato, hereditario, genéticamente determinado, pero puede desarrollarse con el entrenamiento o capacitación hasta la adolescencia y comienza su declinación de intensidad a partir de los 30-35 años. Básicamente las aptitudes pueden ser clasificadas en:

- 1) mentales o intelectuales; (conocimientos) por ejemplo, estadísticas, contabilidad, costos, normas de calidad (ISO), software, idiomas, mantenimiento preventivo, etc.
- 2) sensoriales; visual, auditiva, táctil, olfativa y gustativa.
- 3) motoras o motrices; (destrezas) por ejemplo, manejo de vehículos, manejo de PC, comunicación oral, buen trato con las personas, resolución de problemas, preparación de comidas, limpieza e higiene de una habitación, etc.
- 4) especiales o básicas (aptitud mecánica, artística, musical, etc. etc).

En el ámbito laboral, el papel que juegan las aptitudes adecuadas para el desempeño en el puesto de trabajo, dependerá básicamente de dos factores: la facilidad y satisfacción para con la tarea y su posterior rendimiento. Entonces, para un óptimo desempeño de un trabajador en su puesto habrá que considerar en conjunto tanto sus aptitudes como su capacidad de aprender o entrenamiento que darán como resultado el rendimiento para el puesto en cuestión.

A su vez, Fernández Hernández define y diferencia a las actitudes, diciendo de ellas que: “son factores básicos en las relaciones dentro de la empresa porque influyen sobre el rendimiento individual y sobre el esfuerzo de grupo”. Consideradas desde un punto de vista psicológico: son una cierta tendencia mental, una predisposición a formar ciertas opiniones”. Son como un marco de referencia desde el cual un sujeto, que observa determinada situación, podrá clasificarla en actitudes favorables o desfavorables. El autor dice que hay determinados factores que influyen sobre las actitudes, estos son: las

emociones, la lógica, las diferencias de personalidad, la edad, el sexo, nivel educativo, localización geográfica, ideología política, nivel socio-económico, creencias religiosas, familia, la comunidad en la que se vive, la profesión u oficio, etc, etc.

En relación a Motivación, V. Vroom elaboró la Teoría de las expectativas: este autor postula que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma dependerá de la fuerza de la expectativa de que el acto este proseguido por un resultado determinado y atractivo para el sujeto. El trabajador se motiva al considerar ciertas preguntas: ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño mi esfuerzo?; ¿dará lugar a una buena recompensa organizacional una buena evaluación de desempeño? Y por último, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?

El punto nodal de esta teoría es comprender las metas de un sujeto y los vínculos que existen entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y la recompensa, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Es preciso señalar que para este autor, no habría un principio de un valor universal, que pudiera por si mismo explicar las motivaciones de todos los sujetos pero que comprender las metas de las necesidades de los sujetos, es algo fundamental para una teorización de la motivación. Como se desempeñe un trabajador en su puesto, está en función de la interacción de la habilidad, oportunidad de mostrar dicha habilidad y la motivación.

Refiriéndonos a Comunicación Organizacional según Mucchielli, es “un fenómeno global a dos niveles”, el autor menciona estos dos niveles de la comunicación porque todo lo que el sujeto expresa participa de su comunicación. En este sentido, la comunicación integra: “las palabras, los comportamientos y todo tipo de para-lenguaje...pero la comunicación constituye un tejido de complejas estrategias”. Siguiendo con los postulados de este autor, toda comunicación tiene por objetivo obtener información sobre los sujetos, como situarse frente a él para influir, calificar la relación intersubjetiva y, particularmente, establecer normas de referencia de la situación de interacción. Resumiendo al idea del autor, “la comunicación no puede prescindir de la voluntad de influir al otro. Comunicar es intervenir para cambiar el estado de la situación para otro y así actuar sobre él”.



Según Aquino y otros, en relación al tema de la comunicación, afirman que “para que una empresa pueda tener éxito, la clave... es lograr una comunicación efectiva”, que tenga lo siguiente: estrategia de negocios y clima interno; procesos y sistemas de comunicación; coordinación de esfuerzos y acciones y lograr pertinencia. Compromiso y valores compartidos. Para esto, toda organización empresarial requiere mantener bajo control las operaciones llevadas a cabo a través de: la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y sistemas normativos y de procedimientos.

Sintetizando, de las variables del nivel individual, de grupo y del sistema organizacional dependerán los resultados humanos de una organización, por ejemplo, la rotación del personal, la satisfacción laboral, la productividad y el ausentismo.

El trabajo en equipo refiere a la producción de actividades, Tareas, etc que son de calidad. En el equipo de trabajo, la producción, la realización de las actividades y el resultado de las metas obtenidas constituyen el equipo y son susceptibles de ser evaluados como tales, en cambio, al hablar de grupo de trabajo, simplemente alude a una suma de actividades o tareas. De lo cual se desprende que la diferencia entre equipo y grupo de trabajo es el concepto de calidad que posee el primero. Para que un equipo de trabajo se pueda conformar habrá que tener en cuenta diferentes factores intervinientes: ambientales, personales, liderazgo, grupo, cohesión de la tarea, cohesión social. La eficiencia de un equipo se establece por “la razón entre el esfuerzo real y el que se requiere para conseguir una meta”. Se dice que hay equipo de trabajo cuando el equipo trabaja como tal, vale decir “el equipo es tal en el momento de la acción”.

## **9. Capacitación. Aprendizaje. Engagement. Concepto de excelencia:**

Aprender en una organización es cambiar y el cambio en el aprendizaje siempre es adaptativo en el sentido de que se asimilan de manera general y reconocitiva un hecho que ha sido aprendido con esquemas, previamente contruidos y que ahora se adaptan a la nueva situación. En los adultos, la función de asimilación “permite la reorganización de los conceptos por exploración o invención a través de los cuales desarrolla los nuevos aprendizajes”.

Desde el plano metodológico, las técnicas didácticas para la capacitación o aprendizaje tendrán en cuenta los siguientes factores: la motivación del sujeto ya que sin ella el aprendizaje se dificulta; la metodología con la cual capacitador y participantes aprenden. En el adulto se usa como instrumento de adaptación el pensamiento hipotético-deductivo, la reflexión, la teorización, formulación de hipótesis y por último, el tiempo en el aprendizaje. Todo cambio lleva su tiempo de asimilación porque cambiar significa abandonar viejos paradigmas para asumir nuevas formas de pensar. Así, el ritmo con el cual se avanza en los procesos de aprendizaje o capacitación organizacional es más bien lento.

Aprender a aprender permite responder con efectividad ante cualquier situación o cambio y toda organización que aprende más rápidamente que sus competidores es la única que se asegura tener ventajas competitivas duraderas.

La capacitación en el contexto de una organización es “un proceso que se cumple en una serie de etapas que implica una serie de funciones y tareas” que las podemos resumir en cinco fases: diagnóstico o evaluación de necesidades, planificación o plan de acción, organización, ejecución y control y evaluación de la eficacia y la eficiencia del plan de acción.

Graciela Gelaf dice que “el aprendizaje es clave en la competitividad”. En la actualidad competitividad está referida a la “calidad fundamental de la gente que trabaja en la organización y a su experiencia para aprovechar las pequeñas ventajas”. Para esto, toda organización debería convertirse en una organización de aprendizaje en el cual se den simultáneamente dos

dimensiones: la del descubrimiento (centrado en la adquisición de un nuevo conocimiento) y la de la adaptación (voluntad de aplicar nuevos conocimientos). De la complementariedad de estos dos elementos surgirá el deseo de aprender o de descubrir la posibilidad de cambio permanente.

La capacitación entonces, para la autora, “es un proceso deliberado y planificado”, vale decir que todo el proceso de aprendizaje será valioso en la medida que produzca cambios y adaptación en el contexto organizacional.

Se dirá que la capacitación es importante porque:

- Mejora la eficiencia del trabajo de la organización
- Convierte el esfuerzo humano en áreas de alta calidad y trascendencia
- Otorga la oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades aumentando la competencia y comprensión del objetivo de la organización.
- El desempeño del personal con eficacia en su trabajo
- Proteger la vitalidad de la institución u organización empresarial.

Se puede decir que “la capacitación en una empresa se hace para incrementar el potencial de las personas, para una óptima adaptación a los cambios, para que el trabajo mejore en su calidad y para impartir conocimientos y procedimientos técnicos nuevos que serán adoptados por la organización”.

Es frecuente que los métodos implementados en una capacitación sean: charlas, conferencias, cursos, audio-visuales, manuales, estudio de casos, role-playing, sustitutos, rotación de cargos, conferencias, reuniones ordinarias, entrevistas individuales y comunicación eficaz y fluida, entre otros. Además la forma de capacitar puede ser individual, grupal o masiva. Si se consideran los objetivos de la misma será directiva (centralizada en el desarrollo de la dirección), para supervisores y operacional (destinada a los ejecutores de las tareas). Es fundamental destacar que para que la capacitación tenga éxito en sus destinatarios, esta debe tener una continuidad en el tiempo.

Se podría pensar entonces, que la Capacitación en la excelencia del servicio sería un recurso o instrumento eficaz para brindar a los empleados la posibilidad de que aprendan estrategias que les permitan destacarse en su desempeño laboral, que ello se vea reflejado en el servicio ofrecido por una empresa hotelera y, fundamentalmente, como una herramienta que tenga una función preventiva respecto a las patologías de la idealidad que una empresa que no toma en cuenta los valores de los sujetos y los deja en un estado de vacío, produce, consecuentemente, un sistema que deja por fuera no sólo los valores tradicionales sino también la ética y la responsabilidad social que ella tiene como dadora de sentido. Una capacitación que responda a una mirada anti-alienante del sujeto respecto a si mismo.

En los últimos años ha surgido el concepto de engagement en el trabajo que han trabajado los autores Salanova y Schaufeli. Ellos contextualizan la noción en un mundo laboral que ha cambiado básicamente en lo económico, político, social y tecnológico y que tienen su impacto en cómo operan las organizaciones. También en su análisis tienen en cuenta que en el intento de adaptarse a dichos cambios, las organizaciones responden con cambios estructurales, así como con nuevos acuerdos sobre el tiempo y forma de trabajo. Finalmente, mencionan que estos cambios del entorno externo y organizacional, tendrán un impacto en los puestos de trabajo, convirtiéndose el trabajo en una fuente de exigencia compleja y además emocional y cognitivo. Para los autores, el mundo laboral tan cambiante de la actualidad requiere de sus trabajadores “la capacidad y voluntad que tengan los empleados para adaptarse a estos cambios...”. Entonces, se produce la promoción de una fuerza de trabajo engaged. La promoción de una mano de obra engaged requerirá que las organizaciones inviertan en sus recursos humanos para que ellos sean capaces y estén dispuestos a adaptarse rápidamente al cambio de la organización empresarial para poder, de esta manera, afrontar “retos y oportunidades para el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo”. Entonces, de esta manera, las organizaciones enfrentan los inexorables cambios y desafíos actuales con un desarrollo continuo, innovador y competitivo.

Las competencias psicosociales exigidas a los empleados engaged para el desempeño eficiente en su puesto de trabajo, se refieren a:

- Competencias emocionales, por ejemplo, empatía, optimismo, inteligencia emocional, entre otras.
- Competencias cognitivas, por ejemplo, creatividad, innovación, concentración, entre otras.
- Competencias motivacionales, por ejemplo, energía, pro actividad, autocontrol, flexibilidad al cambio, entre otras.
- Competencias conductuales, por ejemplo, habilidades para la gestión del tiempo, de negociación, sociales, interpersonales y de comunicación.

Se dirá, finalmente, que los empleados engaged, son los RRHH o agentes activos fundamentales con sus competencias psicosociales que refuerzan a una organización empresarial saludable. El perfil de los empleados engaged se caracteriza por dedicación, motivación intrínseca, vitalidad y energía e inmersión plena en su trabajo, lo cual repercute y beneficia a la organización ya que este empleado engagement “fomenta el crecimiento personal y, en última instancia la realización del pleno potencial”.

#### 10. **Ética en las organizaciones,**

Según Schlemenson, el valor que tiene la ética en el ámbito de una organización laboral, es el de un compromiso reflexivo con la acción, puesto que la ética, “se ocupa de las acciones y prácticas dirigidas a promover el bienestar de la gente...”. Al decir del autor, un abordaje ético de las prácticas laborales de toda organización “integra las condiciones contractuales pero, además, se apoya en las actitudes del analista o investigador que deben ser coherentes con sus principios”

Se incluye el concepto de ética en este trabajo, pues coincidimos con el autor en que ella, constituye “un aspecto fundamental del método de investigación, del abordaje para el cambio y de la consultoría”. Vale decir que, los proyectos para un cambio organizacional si carecen de un marco de referencia ético o de valores, se verían seriamente limitados. Desde el rol profesional, la intervención será ética en tanto tenga: independencia profesional, una función de carácter analítico, relación colaborativa entre ambas partes (psicólogo y organización) y neutralidad.

De acuerdo a lo planteado por el autor, teoría y práctica se interrelacionan como un imperativo ético en la disciplina psicológica, puesto que al reflexionar sobre la práctica profesional en sus diferentes niveles de intervención, habrá un enriquecimiento en el desarrollo de la investigación. Con esto se quiere remarcar que para que un marco conceptual o teoría se desarrolle y enriquezca, debe incluirse una reflexión del abordaje empírico al modo de un imperativo ético. Cabe destacar que la función de un marco teórico es la de orientar los procesos de análisis y resolución de conflictos. No será posible el desarrollo de una disciplina científica sin que en ella intervenga el desarrollo de la investigación y del conocimiento, que metodológicamente están imbricados y para que todo esto se dé con una transparencia profesional, se insiste en que se debe asumir un compromiso que fortalezca los valores e intereses de la comunidad profesional a la que se pertenece.

Como profesionales de la disciplina psicológica, como faro orientador de nuestro proceder ético nos manejamos con arreglo a los Códigos de Ética de la

FEPPRA y de la Provincia de Buenos Aires y demás leyes y normativas que fortalecen el comportamiento ético profesional. Desde lo personal, en el campo ético, todo profesional debería hacerse en principio tres preguntas que le permitan reflexionar acerca de su proceder. Estas preguntas serían: en relación a la legalidad (es legal), la justicia (es justa), y, por último, la identidad (como me sentiré ante mi mismo).

Un tema indispensable para poder llevar adelante esta empresa, es poder estudiar en profundidad los sistemas defensivos creados colectivamente por los sujetos para luchar contra el sufrimiento, el miedo, la ansiedad que genera el trabajo. Pues en tal sistema de defensas, se requiere la participación de todos los trabajadores, y además hay un fuerte poder de exclusión y de selección, que en los trabajadores que son resistentes, se darán mayor cohesión y un aumento de la productividad.

# **METODOLOGIA:**



### **Objetivo general:**

- Identificar las prácticas de RRHH y el clima laboral que generan en hoteles de la ciudad de Mar del Plata.

### **Objetivos particulares:**

- Identificar las prácticas de RRHH y el clima laboral que generan en hotel privado de 3 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.
- Identificar las prácticas de RRHH y el clima laboral que generan en hotel sindical de 3 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.
- Comparar los resultados obtenidos en hoteles privados y sindicales de 3 estrellas de la ciudad de Mar del Plata

### **Hipótesis:**

No corresponde

### **Métodos y técnicas:**

Esta investigación es de tipo Exploratorio - Descriptivo.

La muestra es no probabilística intencional.

Las técnicas de recolección serán:

- Planilla de datos demográficos: edad, sexo, cargo ocupado, tarea desempeñada, lugar de residencia durante el año, estado civil, antigüedad en el cargo y la empresa, forma de ingreso al puesto laboral, rotación del puesto de trabajo. Se administrará en forma personal.

- Entrevistas dirigidas al personal jerárquico del área de Personal. (con estas entrevistas se obtendrá información relevante para el análisis cualitativo de los datos). En dichas entrevistas con el personal jerárquico, que al ser dirigidas, tienen la modalidad de ser cerradas y estructuras en función de aspectos puntuales que se quieren recolectar con la investigación. Por ejemplo: capacitación brindada a los RRHH, quienes las brindan, nivel de concurrencia a las mismas, tiempo de ejercicio del cargo jerárquico, que cargo ocupaba antes del actual, opinión respecto al clima laboral que perciben ellos desde el puesto de trabajo dentro de la estructura de la empresa hotelera. Se administrará en forma autoadministrada.
- Encuestas auto-administradas de clima laboral al personal. Para ello se empleara la siguiente técnica de recolección de datos: **Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Vivian de las Mercedes Noriega Bravo,<sup>I</sup> María del Carmen Pría Barros<sup>II</sup>**. Instrumento válido y confiable para ser aplicado en la evaluación del clima organizacional. Se calculó el coeficiente de correlación de *Spearman* y la prueba de *Mac Nemar* para comprobar la estabilidad y el coeficiente Alfa de Cronbach, para la consistencia interna. En la validez de construcción se analizaron la validez convergente y divergente y la asociación ítem/dimensión mediante el coeficiente de contingencia. En cuanto a la muestra que se tomara de cada uno de los hoteles serán del personal estable de planta: incluyendo receptionistas, mucamas y vallet parking. Respetando que la misma sea proporcional en cada hotel encuestado. Sera autoadministrada por el personal escogido.
- El análisis de los datos será cuantitativo y cualitativo.

# RESULTADOS

## **V.- RESULTADOS DE LA EXPLORACION SOBRE EL TEMA:**

En primer lugar se plantearan los resultados obtenidos en las Encuestas de Datos Demográficos de los trabajadores hoteleros de la ciudad de Mar del Plata, tomadas al personal jerárquico y trabajadores de planta de los hoteles. Luego serán expuestos los resultados de la Encuestas al Personal Jerárquico de los hoteles y a posteriori, los indicadores obtenidos en la administración del Cuestionario sobre Clima Organizacional (Vivian de las Mercedes Noriega Bravo, María del Carmen Barros).

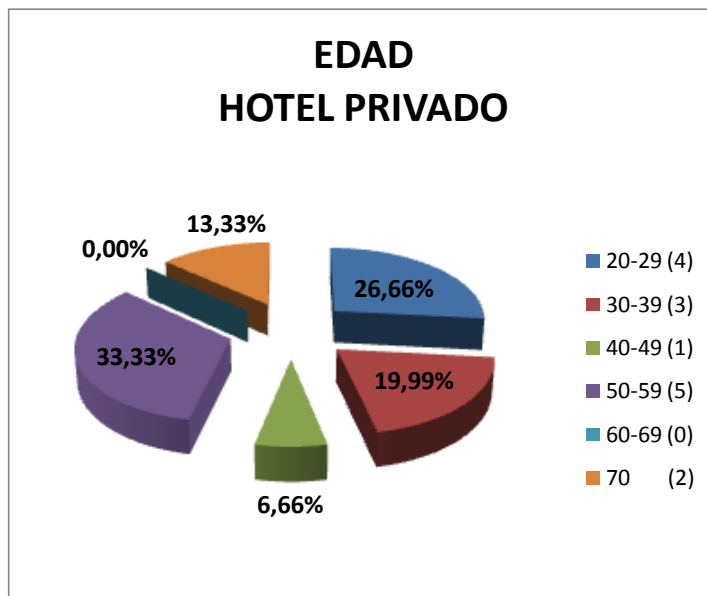
Agrupando los resultados en tablas comparativas entre los hoteles así como gráficos estadísticos para su mejor interpretación.

- **Los Datos Demográficos del Personal Jerárquico y al Personal Hotelero** recogidos, serán presentados para su fácil lectura en una tabla comparativa:

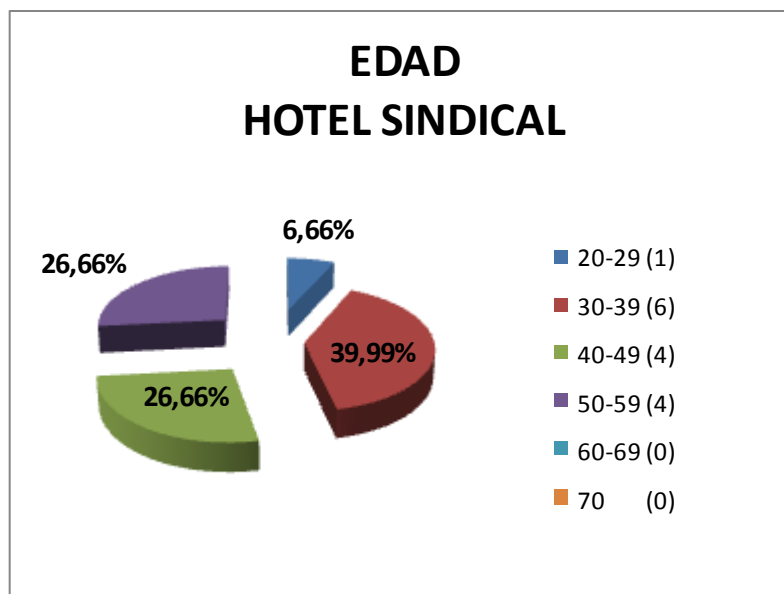
**TABLA I DATOS DEMOGRAFICOS: EDAD, GENERO Y CARGO**

	Edad		Genero			Cargos		
	HP	HS		HP	HS		HP	HS
20-29	4	1	Masc	10	7	Gerente	1	1
30-39	3	6	Fem	5	8	Recep	2	2
40-49	1	4				Conserje	3	3
50-59	5	4				Mucamas	3	3
60-69	-	-				P Techn	2	2
+ 70	2	-				Lavadero	2	2
						Sereno	1	1
						Cadete	1	1

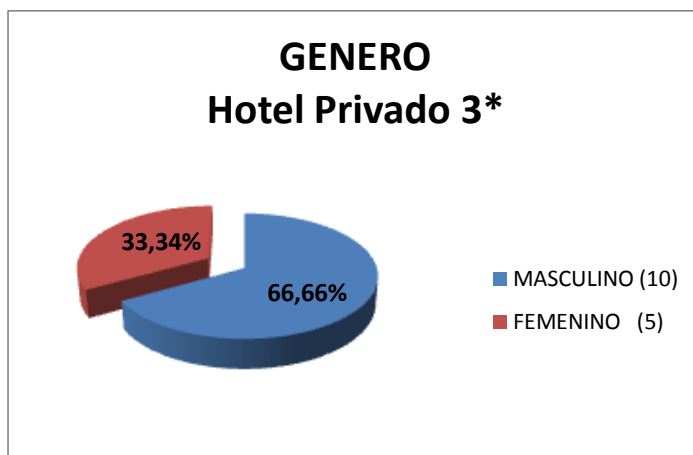
### GRAFICO DE LA VARIABLE EDAD EN HOTEL PRIVADO DE 3\*



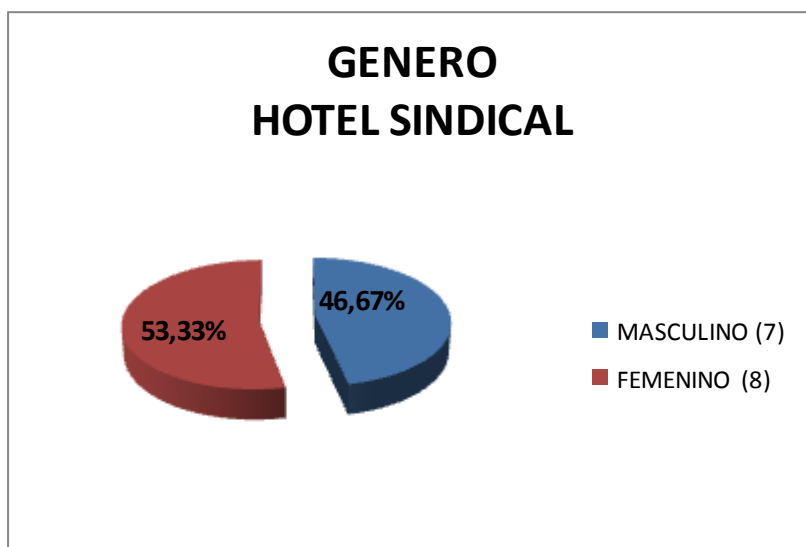
### GRAFICO DE LA VARIABLE EDAD EN HOTEL SINDICAL



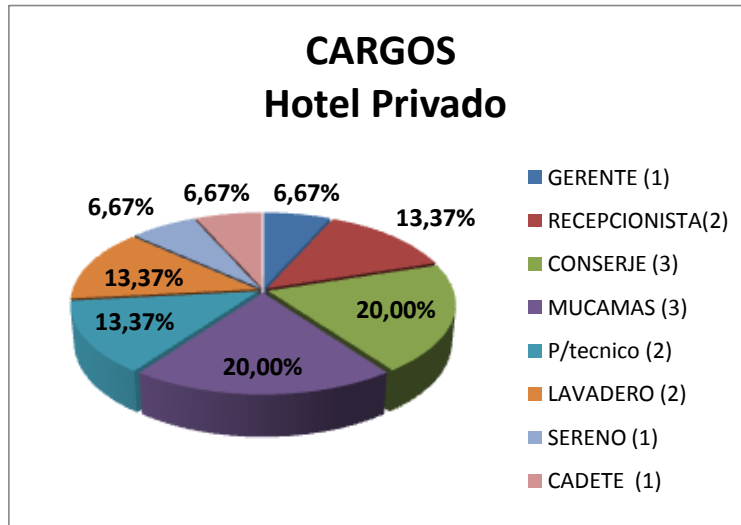
### GRAFICO DE LA VARIABLE GENERO EN HOTEL PRIVADO 3\*



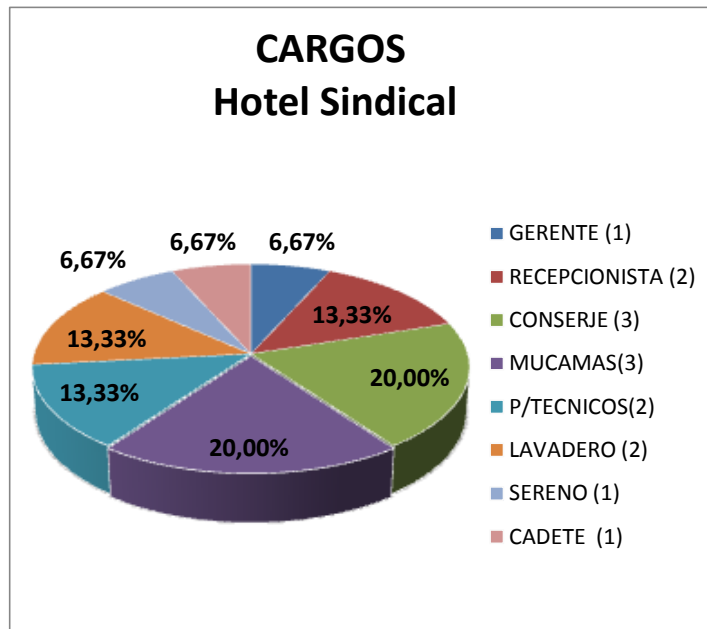
### GRAFICO DE LA VARIABLE GÉNERO EN HOTEL SINDICAL



**GRAFICO DE LA VARIABLE CARGOS HOTEL PRIVADO 3\***



**GRAFICO DE LA VARIABLE CARGOS EN HOTEL SINDICAL**



**TABLA II DATOS DEMOGRAFICOS: RESIDENCIA, EST CIVIL ANTIGÜEDAD EMPRESA**

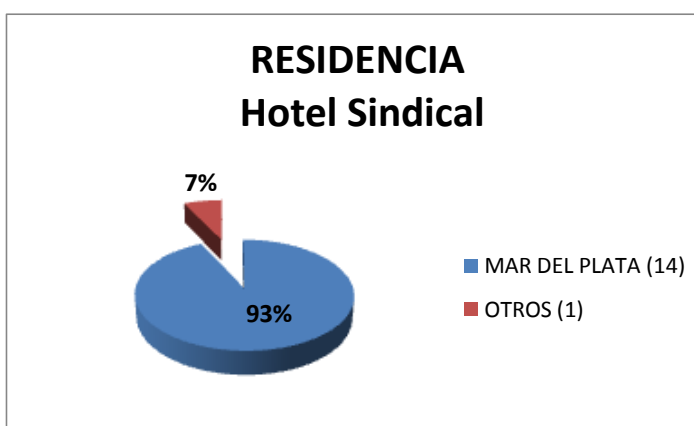
Residencia			Estado Civil			Antigüedad Empresa		
	HP	HS		HP	HS		HP	HS
MDP	15	14	Soltero	5	6	0-5	6	6
OTRO	-	1	Casado	6	7	6-10	2	6
			Otros	4	2	11-19	5	3
						20-29	-	-
						+ 30	2	-



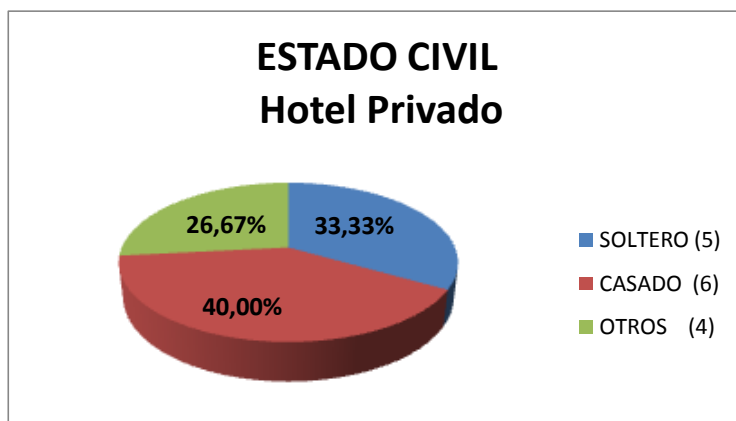
**GRAFICO DE LA VARIABLE RESIDENCIA HOTEL PRIVADO 3\***



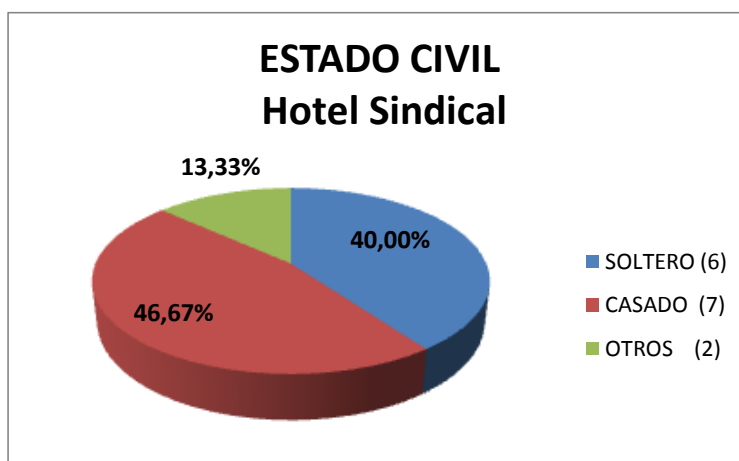
**GRAFICO DE LA VARIABLE RESIDENCIA HOTEL SINDICAL**



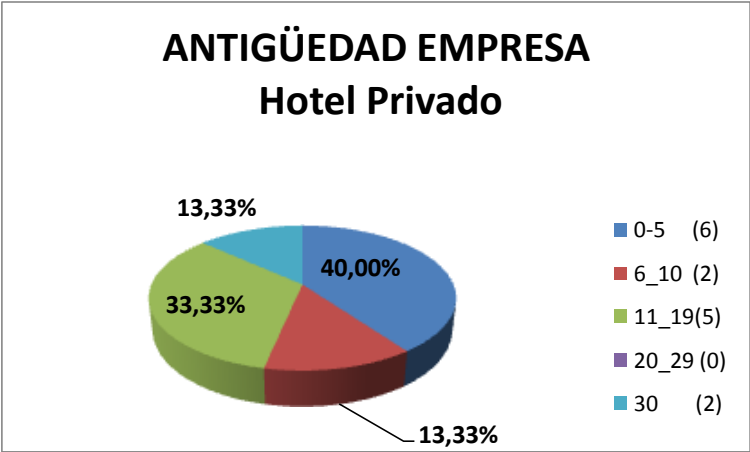
**GRAFICO DE LA VARIABLE ESTADO CIVIL HOTEL PRIVADO 3\***



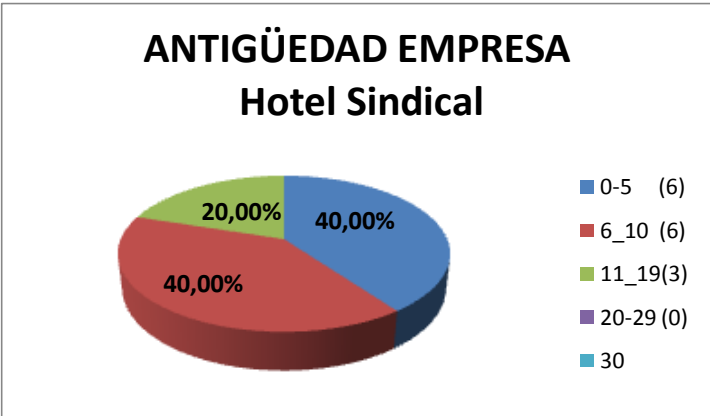
**GRAFICO DE LA VARIABLE ESTADO CIVIL HOTEL SINDICAL**



**GRAFICO DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD EMPRESA HOTEL PRIVADO 3\***



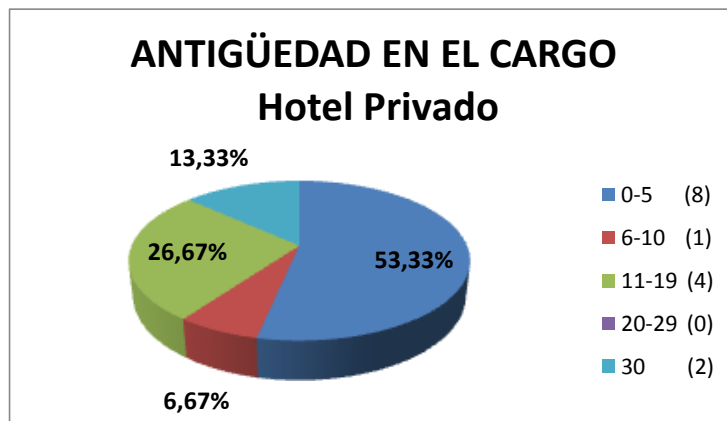
**GRAFICO DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD EMPRESA HOTEL SINDICAL**



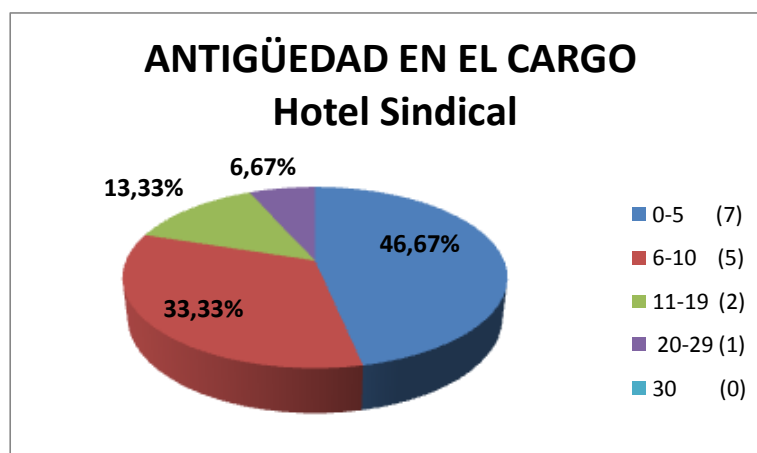
**TABLA III DATOS DEMOGRAFICOS: ANTIGÜEDAD CARGO, INGRESO Y ROTACION**

Antigüedad Cargo			Forma de Ingreso			Rotación en puesto		
	HP	HS		HP	HS		HP	HS
0-5	8	7	Recom	13	10	SI	6	4
6-10	1	5	CV	2	5	NO	9	11
11-19	4	2						
20-29	-	1						
+ 30	2	-						

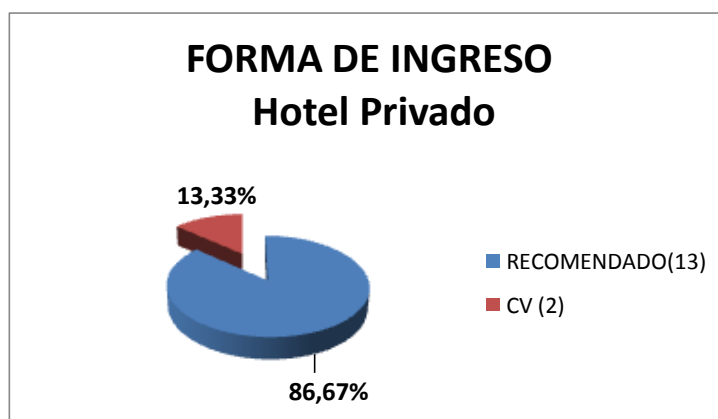
**GRAFICO DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD CARGO HOTEL PRIVADO 3\***



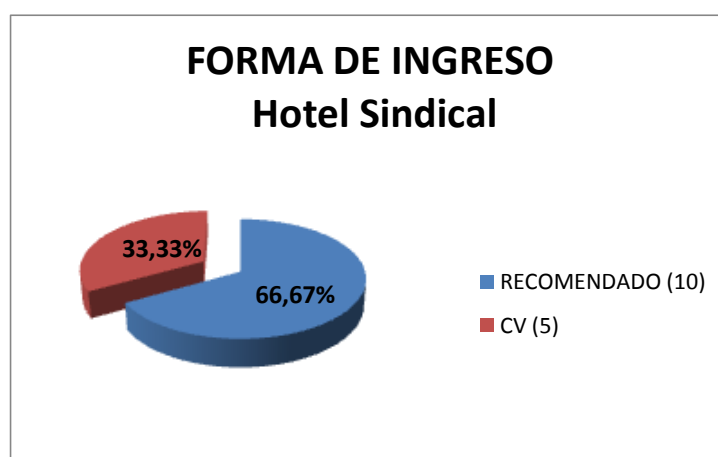
**GRAFICO DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD CARGO SINDICAL**



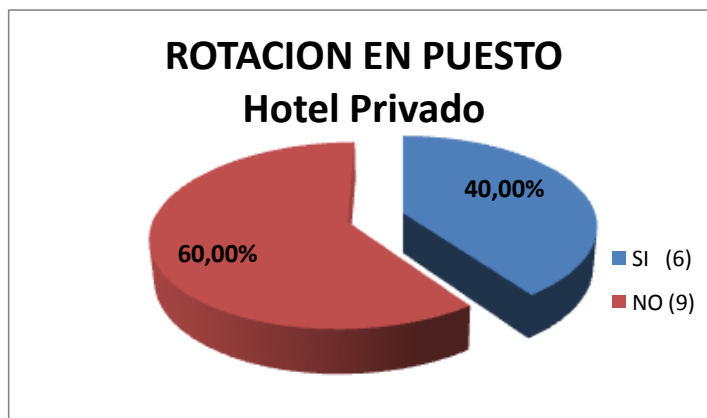
**GRAFICO DE LA VARIABLE FORMA DE INGRESO HOTEL PRIVADO 3\***



**GRAFICO DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD CARGO HOTEL SINDICAL**



**GRAFICO DE LA VARIABLE ROTACION EN EL PUESTO HOTEL PRIVADO 3\***



**GRAFICO DE LA VARIABLE ROTACION EN EL PUESTO HOTEL SINDICAL**



- En relación a los datos recogidos en las **Entrevistas al Personal Jerárquico**, de los cuales se infieren los tipos de prácticas de RRHH predominantes en los diferentes hoteles.

**TABLA IV TIPOS DE PRÁCTICAS DE RRHH EN HOTELES PRIVADO Y SINDICAL**

HOTEL PRIVADO		HOTEL SINDICAL	
3		5	
<b>REFERENCIAS:</b>			
4-5	<b>OPTIMO ADECUADO DEFICIENTE</b>		
2-3			
0-2			



**GRAFICO COMPARATIVO ENTRE TIPO DE PRACTICAS RRHH HOTELES  
PRIVADO Y SINDICAL**

<b>REFERENCIAS:</b>	
<b>4-5</b>	<b>OPTIMO</b>
<b>2-3</b>	<b>ADECUADO</b>
<b>0-2</b>	<b>DEFICIENTE</b>



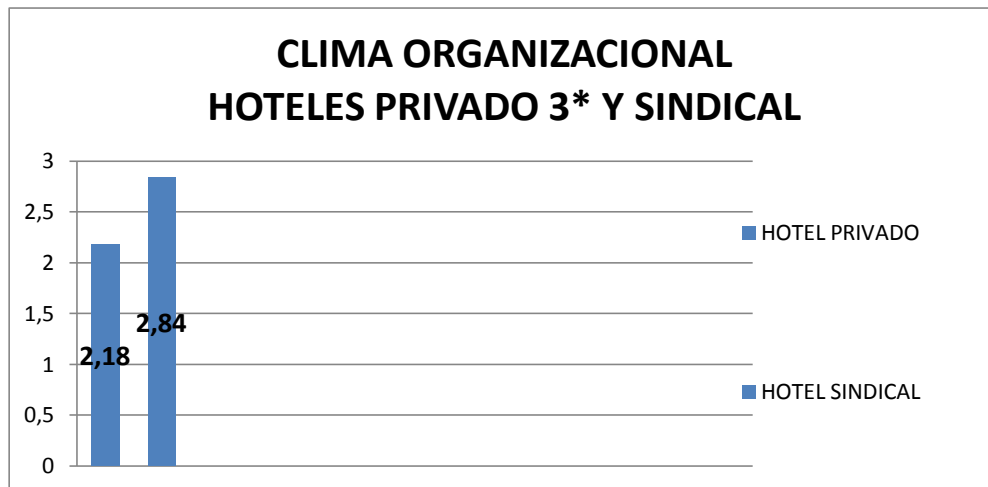
- Datos de los **Cuestionarios sobre Clima Organizacional.** (Vivian de las Mercedes Noriega Bravo, María del Carmen Barros). De ellos se extraerán el tipo de clima organizacional de las empresas hoteleras para sus comparaciones entre los dos tipos de hoteles seleccionados: privado y sindical. En dicho cuestionario, se evaluaron 5 dimensiones que hacen al clima organizacional: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento individual.

En la siguiente tabla se podrá observar comparativamente el puntaje obtenido en los cuestionarios y se apreciarán las diferencias en cuanto a las dimensiones evaluadas en los Hoteles privados de 3\* y sindical.

**TABLA V DIMENSIONES EVALUADAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>HOTEL PRIVADO</b>	<b>HOTEL SINDICAL</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZAC.</b>	<b>2.3</b>	<b>2.7</b>
<b>LIDERAZGO</b>	<b>2.3</b>	<b>2.7</b>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>2.1</b>	<b>3.0</b>
<b>MOTIVACION</b>	<b>1.9</b>	<b>2.9</b>
<b>COMPORTAM. INDIVIDUAL</b>	<b>2.3</b>	<b>2.9</b>
<b><u>PUNTAJES TOTALES</u></b>	<b>10.9/5</b>	<b>14.2/5</b>
<b><u>PUNTAJE PROMEDIO</u></b>	<b>2.18</b>	<b>2.84</b>

**GRAFICO COMPARATIVO ENTRE PUNTAJES PROMEDIOS CLIMA ORGANIZACIÓN EN HOTELES PRIVADO 3\* Y SINDICAL**



**ANALISIS**

**DE**

**RESULTADOS**

## **VI.- ANALISIS ESTADISTICO DESCRIPTIVO CUALI-CUANTITATIVO DE LAS ENCUESTAS:**

A los fines de comparar los resultados obtenidos en forma detallada en hoteles privado y sindical de 3 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, se elabora el siguiente análisis de los datos en forma cuali-cuantitativamente de los instrumentos de recolección de datos.

### **➤ Datos Demográficos**

- En cuanto a la edad, en el hotel privado hay un predominio de la franja etaria de 50 a 59 años, en tanto que en el sindical la misma es de 30 a 39 años.
- En relación al género, en el hotel privado los trabajadores son mayormente del sexo masculino y en el hotel sindical hay un equilibrio entre ambos sexos, de los trabajadores.
- Cargos: en esta categoría hemos escogido la misma proporción de cargos, tanto para el hotel privado como para el sindical, de manera que la muestra pudiera ser comparada con un mismo criterio. Se encuestó 1 encargado de personal, 2 recepcionistas, 3 conserjes, 3 mucamas, 2 trabajadores del personal técnico. 2 trabajadores del sector de lavandería, 1 trabajador de seguridad o sereno y 1 cadete.
- Lugar de residencia de los trabajadores: se observó que en los hoteles privados todos los encuestados residen en la ciudad de Mar de la Plata, en tanto que, en el hotel sindical, la amplia mayoría reside en la ciudad.
- Estado civil: se observó que, predominan trabajadores casados en ambos tipos de hoteles.
- Antigüedad en la empresa: los datos extraídos fueron los siguientes, en el sector privado hay una antigüedad de 0 a 5 años, es predominante sobre otras franjas de antigüedad en los puestos laborales. En tanto que en el hotel sindical, la antigüedad en la empresa va de 0 a 10 años.
- Antigüedad en el cargo: los datos extraídos reflejaron los siguientes resultados; en ambos hoteles, los trabajadores tienen una antigüedad en el cargo de 0 a 5 años predominantemente sobre otras franjas de

antigüedad en la empresa. además, en el hotel sindical hay trabajadores con una antigüedad en su cargo o puesto de 6 a 10 años.

- En cuanto a la forma de ingreso a los hoteles, en el sector privado, predomina la forma de ingreso mediante la recomendación o por contacto. Mientras que en el ingreso en el sector sindical también predomina la forma recomendación o contacto pero un número significativo lo han hecho mediante la selección de un CV.
- Y por último, en relación a la rotación en los puestos de trabajo, notamos que hay un número mayor de rotación en el sector privado en tanto que en el sector sindical la rotación es menos frecuente.

Esto demuestra que se encuestaron 15 trabajadores por cada hotel y la muestra total encuestada es de 30 trabajadores hoteleros.

- Para construir las **Entrevistas dirigidas al Personal Jerárquico**, encargados del personal de hotelería, se han tomado 5 dimensiones que son de relevancia para poder realizar el análisis de clima organizacional, el cual según los autores citados en el marco teórico, analizan que habría dos tipos de modelos de prácticas gerenciales que inciden directamente en la construcción del clima organizacional. Son los modelos de las Relaciones Humanas y Recursos Humanos.

Tales dimensiones tomadas para el instrumento, son las siguientes:

- 1) Participación de los trabajadores a lo largo de todo el proceso.
- 2) Necesidad de que los dirigentes de la organización respalden política y operativamente el proceso.
- 3) Facilitar la devolución y la coparticipación de los resultados.
- 4) Contribuir a que los grupos de las distintas aéreas de la organización identifiquen los problemas, analicen sus causas, definan acciones a seguir y generen compromisos necesarios.
- 5) Adopción de una estrategia de validación de los resultados por parte de la organización y su aprovechamiento como un recurso para el cambio.

Al administrar dichas entrevistas se pudo obtener la siguiente información: la entrevista dirigida al personal jerárquico en el hotel privado arrojó un puntaje de

3, lo cual en la ponderación total estaría en la franja de 2 a 3 puntos, dando cuenta de un clima laboral adecuado para el desarrollo de la actividad. Siguiendo el mismo procedimiento, en la entrevista al personal jerárquico, en el hotel sindical se obtuvo un puntaje de 5 puntos, esto significa en la ponderación total que de 4 a 5 puntos el clima laboral es óptimo para el desempeño de dicha tarea. Por último, en ninguno de los casos, se encontró que la puntuación fuera de 0 a 2 puntos, lo cual implicaría un clima organizacional inadecuado o conflictivo para el desarrollo de las actividades laborales.

Miles Raymond dice que se designa como el modelo de relaciones humanas a aquel que se asemeja al concepto de participación, en el cual, los gerentes pueden aceptar respecto a sus propios subordinados. En cambio, cuando el autor alude a “recursos humanos, prescribe la clase de políticas participativas que los gerentes, aparentemente, desearían que siguieran sus superiores”. Este autor dirá que el elemento fundamental en el modelo de las relaciones humanas es su objetivo: hacer, “sentir” a los integrantes de una organización que constituyen una parte útil e importante en la meta total de la misma. Este proceso se ve como el medio de cumplir la última meta de construir una fuerza de trabajo cooperativa, en el cual la participación actúa como “un lubricante de la resistencia hacia la autoridad formal”. En este modelo, y con este proceso, el gerente espera llegar a constituir un equipo de trabajo voluntario y deseoso de integrarse con los problemas de la organización.

El problema con el modelo de las relaciones humanas es que no le otorgan a la participación una utilidad por sí misma, y en muchos aspectos este modelo representa modelos tradicionalmente autocráticos de gerencia.

En función a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al Personal Jerárquico de las empresas hoteleras, inferimos que las practicas de los gerentes o encargados de personal son diferentes entre el hotel privado y el sindical. De esto se desprende que las prácticas de dichos gerentes son identificables al modelo de las relaciones humanas, donde la participación tiene una utilidad indirecta e instrumental.

En el modelo de los recursos humanos, el gerente es conminado a adoptar políticas de liderazgo participativo, como el método menos costoso para obtener cooperación y hacer que se acepten sus decisiones.

En definitiva, el gerente espera que se acaten las decisiones tomadas por el hecho de tener autoridad. Del modelo de recursos humanos que se diferencia del anterior en sus supuestos básicos referidos a los valores y capacidad de los sujetos y centran su atención en los miembros de la organización “como reserva de recursos inexplorados”. En este sentido, recursos inexplorados remite a habilidades físicas, energía, habilidad creadora y capacidad de conducta responsable, auto dirigida y auto controlada. Entonces, en este modelo la tarea del gerente es diferente respecto al anterior, deberá crear un ambiente que facilite la utilización de todos los recursos con los que se cuenta.

Otro punto que diferencia el modelo de recursos humanos en relación al propósito y objetivo de la participación. Las prácticas participativas de este modelo buscan mejorar la toma de decisiones y hacer eficiente el desempeño de la organización total, requiere para ello, un involucramiento directo y racional de las personas que deciden y al buscar tales objetivos, se está influyendo en la concepción del clima laboral prevalente en la empresa hotelera.

El modelo de recursos humanos “representa que cuanto más importante es la decisión mayor es su obligación para alentar o estimular ideas y sugerencias de sus subordinados”. Ello significa que los empleados ejercen dirección y control sobre el área de competencia que es continuamente ensanchada para mantenerse de su creciente experiencia y capacidad.

Un punto nodal en este modelo es la explicación que da de la relación entre la satisfacción y el desempeño. La satisfacción del empleado resulta directamente de las contribuciones creadoras que ellos mismos aporten a las decisiones, dirección y control del departamento u área. Entonces, la satisfacción se acepta como un producto que deviene del proceso, o sea, como el resultado de haber logrado significativas contribuciones al éxito de la organización. Para este modelo, la satisfacción de los empleados puede aumentar mucho debido a que ellos participan en roles más involucrados y en el proceso de toma de decisiones y control. Este modelo rechaza tajantemente, que la mejora de la



moral sea una necesidad o causa para la mejora en la toma de decisiones y control; y atribuye que dichas mejoras provienen de la total utilización de los recursos de la organización. Para el autor queda claro que los expertos en dirección o gerenciamiento deben centrar su atención en el desarrollo y promoción de la aplicación del modelo de los recursos humanos, para ello se basa afirmando que “los gerentes de arriba hacia abajo en la jerarquía de la organización, creen que sus superiores deberían seguir este modelo”.

En función de lo leído, de Kreps con respecto al modelo de recursos humanos de la organización se afirma que esta perspectiva se desarrolló como una respuesta a las aplicaciones de la teoría de las relaciones humanas. Intenta ser una estrategia clara y definida que cubra las necesidades de los integrantes de la organización y a la vez aumente la participación de los mismos en las actividades de la organización.

En este modelo está claro que lo que se acentúa es la participación genuina en los diferentes niveles de la jerarquía de la organización. Fue diseñado para usar al máximo los recursos individuales de los trabajadores desarrollando su potencial. En este modelo, se destaca como clave el rol que juega el gerente al utilizar la comunicación como un recurso para facilitar y promover la cooperación entre los trabajadores en todos los niveles y divisiones de la organización y con ello incrementar los niveles de participación de los empleados.

En relación a lo antes dicho, inferimos que las prácticas de los gerentes en el hotel sindical son sostenidas desde el modelo de los recursos humanos ya que la participación es un elemento tenido en cuenta de manera genuina.

A modo de síntesis el modelo de los RRHH caracteriza al sujeto como responsable, creativo, con iniciativa propia, proactivo; al trabajo como una fuente de autorrealización donde prima el crecimiento y el desarrollo individual como social; de la participación dirá que es autodirigida y autocontrolada por el trabajador, y por último, la motivación en este modelo es vista como la satisfacción, la autorrealización, logros y eficiencia y destaca esencialmente los recursos inexplorados de los trabajadores. Todo ello se verá que incide de un modo directo sobre el comportamiento de la organización, sobre el clima

laboral, la motivación, la comunicación y la estructura de funcionamiento organizacional.

Conforme a los objetivos planteados de identificar las prácticas de RRHH en cada uno de los hoteles, se dirá que:

En el hotel privado, prevalecen las prácticas de RRHH basadas en el modelo de las relaciones humanas, en tanto que en el hotel sindical, dichas prácticas responderían al modelo de recursos humanos.

- Finalizando nuestro proceso exploratorio en las empresas hoteleras privadas y sindicales, hemos administrado un instrumento: **Cuestionario de Clima Organizacional**, para evaluar el clima organizacional creado por Vivian de las Mercedes Noriega Bravo y María del Carmen Pría Barros. Las autoras mencionadas consideran que el clima es un factor preponderante, el que refleja facilidades u obstáculos que el trabajador encuentra para desempeñar sus tareas en el ámbito laboral. Entonces, el clima organizacional, desde una posición integradora, se concibe como “un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización que, al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización.” La posición integradora, concibe el clima organizacional como “el resultado de la interacción recíproca de los individuos con el medio ambiente.”

Para ello, trabajaron metodológicamente identificando 20 criterios en las 5 dimensiones anteriormente mencionadas que son: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento individual.

Se definirán conceptualmente cada una de las dimensiones del instrumento:

- Estructura organizacional: son los sistemas formales y las políticas bajo lo cual se estructura el grupo, se establecen, transmiten, concilian y controlan las tareas.

- Liderazgo: es el grado en que los jefes influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente con el logro exitoso de los objetivos de trabajo; forma en que se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los trabajadores del grupo.
- Toma de Decisiones: alude a como se involucran los trabajadores en la elección de alternativas de acción que afectan el trabajo y se concede libertad para realizar las tareas y solucionar los problemas cotidianos.
- Motivación: son los procedimientos instrumentados para promover en los trabajadores el deseo de trabajar bien, incluye los beneficios y forma de responder a las expectativas y necesidades materiales y espirituales.
- Comportamiento individual: conductas personales y actuaciones que influyen y/o determinan en la labor desempeñada por el grupo.

Dicho instrumento reúne las dos condiciones esenciales que deben cumplir los instrumentos de evaluación: validez y confiabilidad.

Habiendo administrado dicho instrumento a la muestra anteriormente citada, en cuanto a su conformación y siguiendo la metodología utilizada por las autoras del mismo, se calificaron las siguientes dimensiones: estructura, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamientos individuales, a través de los 60 ítems presentados con enunciados de respuesta dicotómicas. El sistema de calificación establecido por las autoras otorga a cada enunciado valores de 1 o 0 y posee un punto de corte o estándar en el valor 2,1 a partir de lo cual se sustenta el juicio de valor; entonces, cualquier valor obtenido por debajo de este, indicara una valoración “no satisfactoria” del criterio evaluado y consecuencia de ello una afectación del clima organizacional en la dimensión correspondiente. Este instrumento procura evaluar criterios y dimensiones afectadas y a partir de ello poder deducir las significaciones de los ítems correspondientes.

En líneas generales se afirma que en función de los valores obtenidos en los 20 criterios en las dimensiones que evalúa el instrumento a través de los 60 ítems o enunciados presentados, en principio, ambos hoteles cuentan con una ponderación por encima del valor estándar (2,1). Para el caso del hotel privado, al administrar el instrumento para evaluar el clima organizacional se obtuvo un puntaje de 2,18; dicha puntuación en términos cualitativos reflejaría un adecuado o medianamente satisfactorio el clima organizacional en cual los trabajadores desarrollan sus tareas. En tanto que, en el hotel sindical la puntuación obtenida fue de 2,84 que cualitativamente significaría un óptimo o muy satisfactorio el clima organización en el cual los trabajadores del hotel desarrollan sus actividades.

# **CONCLUSIONES**

## **VI- CONCLUSIONES:**

Mar del Plata es el centro turístico más significativo en época estival en la Argentina por la diversidad de oferta y el volumen de su demanda turística.

En el contexto actual, las empresas hoteleras necesitan apelar a diferenciarse en la oferta de sus servicios turísticos y recurrir a la calidad de excelencia de sus ofrecimientos para ser competitivas, precisan diseñar estrategias para que puedan vincular la atracción, la venta, la satisfacción y la fidelidad del cliente. Una exigencia para ello es la capacitación profesional de sus empleados en sus puestos laborales para brindar un servicio de calidad en excelencia, que creemos hará la diferencia significativa a la hora de elegir una u otra empresa hotelera para su contratación.

En relación a este tema, pensamos que una alta incidencia tendrá la forma en que los gerentes jerárquicos de los hoteles, dirijan sus prácticas en RRHH generando las mejores CyMAT en los puestos laborales. De este modo, es importante que los responsables se preocupen por procurar el óptimo clima laboral en la organización entre los trabajadores hoteleros pues la ventaja competitiva fundamental proviene del buen uso racional y estratégico de los RRHH. Proporcionar un clima organizacional satisfactorio es una forma estratégica de conseguir calidad de vida laboral, satisfacción en el desempeño de los puestos laborales y ello repercute en la mejor prestación de los servicios de los hoteles, además ello implica una mayor implicación en la misión y objetivos de la empresa hotelera.

El fondo de todo lo que se expresa en los párrafos precedentes es la Cultura Organizacional: que es telón de fondo en el cual se dan todos los procesos organizacionales: el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación, los procesos de selección, formación y aprendizajes en la organización; ella actúa como un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común que los integrantes tienen de la organización y desempeña diversas funciones”: transmite sentido de identidad, crea compromiso personal más allá de los intereses personales e individuales, aumenta la estabilidad del

sistema social y regula las actitudes y el comportamiento de los integrantes en una organización, marcando las formas de prácticas en los RRHH.

- Existe una marcada diferencia entre las practicas de RRHH en ambos tipos de hoteles, donde la balanza se inclina a favor de las practicas prestadas por el hotel sindical con un nivel optimo de clima laboral según lo encuestado (en prácticas obtuvo un puntaje de 5 que es optimo)y el hotel privado puntúa 3 en las practicas prestadas por sector de RRHH (con 3 puntos en sus prácticas muestran un adecuado y satisfactorio empleo de prácticas de sus RRHH). Atribuimos estas diferencias básicamente al tipo de implicación y vinculación en la cultura organizacional de la empresa que es la generadora del optimo vinculo entre el trabajador con su tarea. En cuanto al clima organización cada hotel puntuó: 2.84/3 hotel sindical y 2.14/3 hotel privado de tres estrellas.

El trabajo realizado se centro en el presupuesto básico: que según el tipo de prácticas de RRHH que prevalezcan en una organización hotelera será consecuencia del clima en la organización que es una resultante de la cultura organizacional compartida por sus trabajadores.

- Al relevar este tipo de prácticas hoteleras, se concluye que ellas influyen en los servicios hoteleros que prestan los empleados de las organizaciones y en el clima laboral, en particular representado por el tipo de estructura organizacional: siendo más verticalista en el hotel privado de 3 estrellas y mas horizontal en el sindical; tipo de liderazgo gerencial: en el caso del hotel privado tiene una forma heterónoma en tanto que en el hotel sindical adopta una modalidad autónoma, para con los empleados; en lo referente a la toma de decisiones, se observo que en el hotel privado es menor la participación en dicho proceso por parte de los empleados, mientras que en el hotel sindical en dicho proceso se contempla una mayor participación de sus trabajadores; en cuanto a la motivación por parte de los trabajadores de cada hotel, se destaca que, para los trabajadores del hotel de 3 estrellas, está limitada a una cuestión de recompensa monetaria y para los trabajadores del hotel sindical, mas allá de la obtención de una remuneración, se percibe que hay una apuesta al desarrollo personal, a la autorrealización al

pertenecer a un grupo que otorga identidad y pertenencia y por último, en el comportamiento individual, en el hotel privado, los trabajadores adoptan un comportamiento instrumental, que se adaptan a las reglas impuestas por la organización con el objetivo de cumplir con la tarea asignada y en el hotel sindical, dichas conductas o actuaciones son un fin en sí mismas, y ello se debe a que los trabajadores llegan a internalizar la cultura organizacional como representativa de sus valores y creencias personales.

- Otra conclusión será que, en los trabajadores de los hoteles, la cultura organización de cada uno: privado y sindical, se rigen con dos modelos de RRHH bien diferentes. El modelo que prevalece en la empresa hotelera privada de 3 estrellas está regido por las características del paradigma de las Relaciones Humanas. El mismo tiene por características más salientes: hacer, “sentir” a los integrantes de una organización que constituyen una parte útil e importante en la meta total de la misma. Este proceso se ve como el medio de cumplir la última meta de construir una fuerza de trabajo cooperativa, en el cual la participación actúa como “un lubricante de la resistencia hacia la autoridad formal”. En este modelo, y con este proceso, el gerente espera llegar a constituir un equipo de trabajo voluntario y deseoso de integrarse con los problemas de la organización.
- Se concluye que esta diferencia podría ser salvada si se acercara una propuesta de Capacitación para la prestación de servicios con calidad total y excelencia que sería tarea de los psicólogos dedicados a tal tarea. En ella se pretenderá que el trabajador hotelera aprenda nuevas estrategias para su óptimo desempeño en sus tareas, en el proceso de aprendizaje se buscaría mejorar y potenciar la aptitud, actitud, competencia, motivación, comunicación, trabajo en equipo e interacción grupal. Recomendamos la capacitación porque mediante ella se logra incrementar el potencial de las personas, para una óptima adaptación a los cambios, para que el trabajo mejore en su calidad y para impartir conocimientos y procedimientos técnicos nuevos que serán adoptados por la organización. Está demostrado que los empleados engaged, son



los RRHH o agentes activos fundamentales con sus competencias psicosociales que refuerzan a una organización empresarial saludable. Es fundamental para que un buen trabajo en las organizaciones hoteleras por parte de psicólogos laborales se realice bajo el concepto de ética profesional, dicho aspecto es clave en el método de investigación, del abordaje para el cambio y de la consultoría”. Los proyectos para un cambio organizacional si carecen de un marco de referencia ético o de valores, se verían seriamente limitados. Desde el rol profesional, la intervención será ética en tanto tenga: independencia profesional, una función de carácter analítico, relación colaborativa entre ambas partes (psicólogo y organización) y neutralidad.

**REFERENCIAS**

**BIBLIOGRAFICAS**

- Aiken, L. 1996. Test Psicológicos y Evaluación. Hispanoamericana. Prentice Hall.
- Aquino y OT. 1993. Recursos Humanos. Cap. 10 "Comunicación". Bs As. Editorial Macchi.
- Álvarez, G. 1992. El constructo "Clima Organizacional", conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de psicología ocupacional.
- Bartoletti, R. "Selección de Personal". Ficha UBA.
- Bosch, R. 1998. "Trabajo, óseo y marginalidad"
- Cattaneo, B. 2003. Informe psicológico. Bs As. Eudeba.
- Chiavenato. 2001. "Evaluación de desempeño humano". Cap. 8. Administración de RRHH.
- De greene, K. La organización adaptable. México: Trillas.
- Dejours, C. 1998. El factor humano: Cap. 1 y 2. Argentina. Lumen.
- Dejours y Moliner. 1998. "De la pena al trabajo".
- Desjours. 1990. Trabajo y desgaste mental. Bs As. Humanitas.
- Filippi, G. 1996. "La influencia de la física cuántica sobre la Ps. Del trabajo".
- Fillipi, G. 1998. El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de cambio organizacional. Bs As. Eudeba.
- Gelaf, G. "Capacitación". Ficha UBA.
- Gibson, J Ivancevich J. 1992. Conducta, estructura y procesos. Organizaciones. Mc Graw Hill.
- Hernandez, R Fernandez. 1998. Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.
- Hopenhayn, M. 2001. Repensar el trabajo. Cap. IX, X y XI. Bs As Editorial Norma.
- Kolb, D Rubín. 1974. Problemas contemporáneos. Psicología de las organizaciones. Prentice Hall.
- Kreps, G. 1990. La comunicación de las organizaciones. Bs As. Editorial Addison-Wisley Iberoamérica.
- Meda, D. 1998. El trabajo, un valor en peligro de extinción. Barcelona. Gedisa.
- Miles, M. 1977. ¿Relaciones humanas o recursos humanos? Psicología de las organizaciones. México. Prentice Hall.
- Minzberg. Diseño de Organizaciones Eficientes, Cap. 1.

- Mucchielli, A. 1998. Psicología de la Comunicación. Barcelona. Paidós.
- Muchinsky, P. 1994. Psicología aplicada al trabajo. Descleé de brouwer s.a.
- Redondo. 2000. "Teorías de la Motivación".
- Redondo, A. 2000. "Evaluación de RRHH".
- Redondo, A. 2002. "El mundo del trabajo, la Psicología Laboral y el rol del Psicólogo".
- Redondo, A. 2002. "Cambios socio-culturales en el trabajo, ocio y tiempo libre". VI Congreso, Conferencia Central en Congreso de Psicología de la UADE.
- Redondo, A. 2005. "Grupos y nuevo paradigma", Jornadas de Psicología Laboral, UBA
- Redondo y otros. 1993. Recursos Humanos, Cap. 10 "Comunicación". Bs As. Editorial Macchi.
- Reimel, S. 1998. Para qué se estudia la calidad de vida laboral. Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional.
- Richino, S. 1996. Selección de personal. Bs As. Editorial Paidós.
- Rodil, F. 1980. Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Trillas.
- Rogers, E. Rogers, R. 1990. La comunicación en las organizaciones. Mc Graw Hill.
- Salanova, Prieto y Peiro. 1996. Grupos de Trabajo.
- Schein, E. 1990. Psicología de la Organización.
- Schlemenson, A. 1988. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Bs As. Editorial Paidós.
- Schlemenson, A. 1990. La perspectiva ética en el análisis organizacional. Bs As. Editorial Paidós.
- Schlemenson, A. 2002. La estrategia del talento. La capacidad individual. Bs As. Editorial Paidós.
- Toro, F. 1992. Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional. Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional.
- Turcotte, P. 1986. Antiestrés y creatividad. Calidad de vida en el trabajo. México: Trillas.
- Vivian de las Mercedes Noriega Bravo, María del Carmen Barros. 1999-2011. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. Editorial Ciencias Médicas.
- Werther, J y Davis, H. 1995. Administración de personal y RRHH. Cap. 4. Análisis y diseño de puestos.
- Werther, J y Davis. 1995. Selección de personal. Cap. 7.

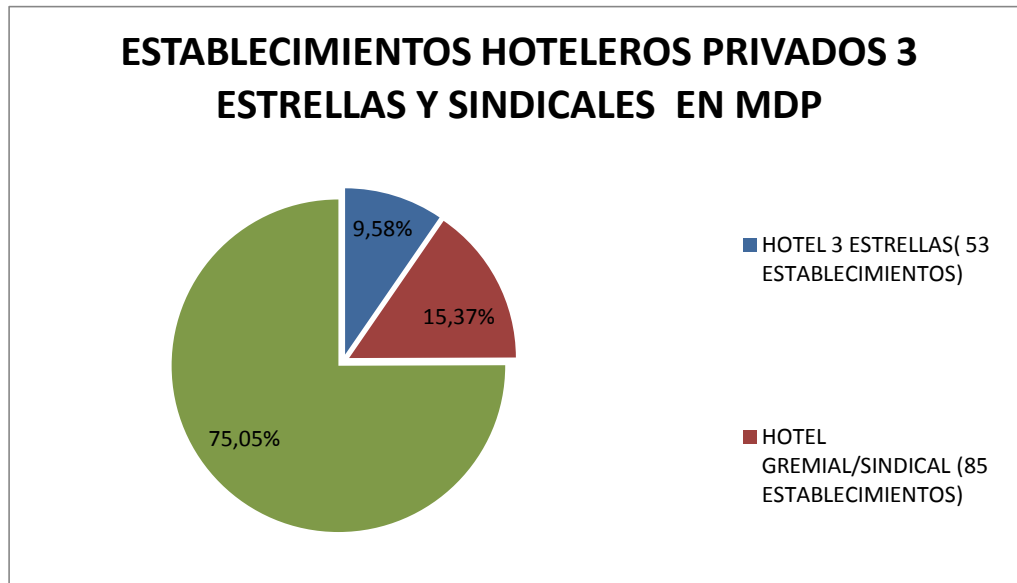
# **ANEXOS**

VII- ANEXO 1

**TABLA VI OFERTA HOTELERA 2012(FUENTE: EMTUR)**

<b>Categoría</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Plazas</b>	<b>Habitaciones</b>
Hotel 5 estrellas	4	2112	1007
Hotel 4 estrellas	16	3796	1600
<b>Hotel 3 estrellas</b>	<b>53</b>	<b>8327</b>	<b>3438</b>
Hotel 2 estrellas	146	12103	5059
Hotel 1 estrella	128	7455	3071
Hostería 3 estrellas	3	59	26
Hostería 2estrellas	7	176	78
Hostería 1 estrella	8	290	109
<b>Hotel Gremial</b>	<b>85</b>	<b>10614</b>	<b>4086</b>
Hostal	20	849	223
Hospedaje A	49	2366	1005
Hospedaje B	6	321	126
Colonia de vacaciones	3	4105	1160
Club de Playa	2	75	23
Hotel Boutique	3	96	40
Apart Hotel	16	3915	1008
Cabaña	3	76	19
Refugio Serrano	1	70	2
<b>TOTALES</b>	<b>553</b>	<b>56807</b>	<b>22090</b>

**GRAFICO COMPARATIVO DE OFERTA HOTELERA EN MAR DEL PLATA DE  
HOTELES PRIVADOS DE 3\* Y SINDICAL (CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS)**








**CODIGOS:** GENERO: MASCULINO (1); FEMENINO (2)

ESTADO CIVIL: SOLTERO (1) CASADO (2) OTRO (3)

ROTACION PUESTO: SI (1); NO (2)

### **ANEXO 3**

#### **ENTREVISTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL JERÁRQUICO DEL ÁREA DE PERSONAL.**

(Con estas entrevistas se obtendrá información relevante para el análisis cualitativo de los datos). En dichas entrevistas con el personal jerárquico, que al ser dirigidas, tienen la modalidad de ser cerradas y estructuras en función de aspectos puntuales que se quieren recolectar con la investigación. Por ejemplo: capacitación brindada a los RRHH, quienes las brindan, nivel de concurrencia a las mismas, tiempo de ejercicio del cargo jerárquico, que cargo ocupaba antes del actual, opinión respecto al clima laboral que perciben ellos desde el puesto de trabajo dentro de la estructura de la empresa hotelera.

## INTRODUCCION PARA LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL JERARQUICO DE RRHH

Esta entrevista se realiza en el marco de una investigación que es requisito para obtener el título de Licenciado en Psicología, de la facultad de psicología UNMDP, (requisito curricular del plan de estudios 1989 (O.C.S 143/89).

La entrevista es anónima y agradecemos mucho su colaboración en ella. Este instrumento será autoadministrado por Uds. **Muchas Gracias!!**

### ENTREVISTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL JERÁRQUICO DEL ÁREA DE PERSONAL.

- 1) ¿Ud. considera que los trabajadores están predispuestos a participar comprometidamente en el servicio que brinda el hotel de manera eficiente?
- 2) ¿Ud. considera que los trabajadores participan en los servicios del hotel por propia iniciativa?
- 3) ¿Ud. considera que es importante que desde la gerencia de los RRHH se respalden políticamente y operativamente las necesidades de los trabajadores para desarrollar su tarea eficientemente?
- 4) ¿Ud. considera que la necesidad de respaldar desde la gerencia de RRHH las tareas de los trabajadores incide sobre el desempeño de sus tareas?
- 5) ¿Ud. considera que la devolución y coparticipación de los resultados obtenidos en los servicios ofrecidos por el hotel tienen importancia para los trabajadores?
- 6) ¿Ud. considera que si los grupos de trabajo de las diferentes áreas del hotel identifican los problemas por ellos mismos podrían generar mayor compromiso con la tarea?
- 7) ¿Ud. considera que si los grupos de trabajo de las diferentes áreas del hotel analizan por ellos mismos las causas de los problemas y definen las acciones a seguir para solucionarlos, generaría mayor satisfacción laboral en los trabajadores?
- 8) ¿Ud. considera que si la empresa adoptara una estrategia para validar los resultados de los servicios ofrecidos por el hotel tendría alguna incidencia en el desempeño de los trabajadores?
- 9) ¿Ud. considera que si la empresa adoptara una estrategia que validara los resultados de los servicios ofrecidos, serian aprovechados por los trabajadores para generar algún cambio?
- 10) ¿Ud. considera que si la empresa adoptara una estrategia de capacitación para mejorar el servicio ofrecido por el hotel, el personal concurriría voluntariamente a la misma?

## ANEXO 4

### INTRODUCCION PARA LA ADMINISTRACION DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario de Clima organizacional se realiza en el marco de una investigación que es requisito para obtener el título de Licenciado en Psicología, de la facultad de psicología UNMDP, (requisito curricular del plan de estudios 1989 (O.C.S 143/89). La entrevista es anónima y agradecemos mucho su colaboración en ella. Este instrumento será autoadministrado por Uds. **Muchas Gracias!!**

Este cuestionario de Clima organizacional se realiza en el marco de una investigación que es requisito para obtener el título de Licenciado en Psicología, de la facultad de psicología UNMDP, (requisito curricular del plan de estudios 1989 (O.C.S 143/89).

La entrevista es anónima y agradecemos mucho su colaboración en ella. Este instrumento será autoadministrado por Uds. **Muchas Gracias!!**

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. S\_\_\_N\_\_\_ Contar con áreas de trabajo fijas, nos favorece el desempeño en las brigadas.
2. S\_\_\_N\_\_\_ Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.
3. S\_\_\_N\_\_\_ Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación del nivel superior.
4. S\_\_\_N\_\_\_ Algunos compañeros trabajan en el grupo por razones que no son monetarias.
5. S\_\_\_N\_\_\_ Las personas duran poco tiempo trabajando en este grupo.
6. S\_\_\_N\_\_\_ El total de viviendas y locales a visitar diariamente, está acorde a las particularidades del área de salud.
7. S\_\_\_N\_\_\_ Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad.
8. S\_\_\_N\_\_\_ La manera de trabajar en cada ciclo, lo decide el municipio o la provincia.
9. S\_\_\_N\_\_\_ Aquí, la mayoría opina que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja.

10. S\_\_N\_\_ En este colectivo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto.
11. S\_\_N\_\_ Los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades.
12. S\_\_N\_\_ Mi jefe ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.
13. S\_\_N\_\_ No podemos decidir nada, simplemente hay que hacer lo que los jefes dicen.
14. S\_\_N\_\_ La sección sindical hace un reconocimiento especial a las brigadas que tienen buenos resultados de trabajo.
15. S\_\_N\_\_ Algunos compañeros murmuran y comentan de violaciones que se comenten en el terreno.
16. S\_\_N\_\_ En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada operario.
17. S\_\_N\_\_ Cuando los jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda.
18. S\_\_N\_\_ Nos dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo.
19. S\_\_N\_\_ Aquí no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.
20. S\_\_N\_\_ La mayoría de los compañeros se preocupa porque la población cree una imagen buena de los trabajadores de Control de Vectores.
21. S\_\_N\_\_ En esta área de salud, el operario es el último en enterarse de los resultados que se obtienen en el programa.
22. S\_\_N\_\_ Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.
23. S\_\_N\_\_ Las orientaciones que da mi jefe tienen lógica, son razonables.
24. S\_\_N\_\_ La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo.
25. S\_\_N\_\_ Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer a la "Campaña."
26. S\_\_N\_\_ Trabajamos de conjunto con los representantes de la comunidad y los organismos, solamente cuando se activan los Puestos de Mando porque existen focos de Aedes.
27. S\_\_N\_\_ Mi jefe inmediato no hace por convencer sino trata de imponerse.
28. S\_\_N\_\_ La solución a los problemas que afectan el programa de trabajo del grupo, es una prioridad para la dirección del área de salud aunque no haya emergencia.
29. S\_\_N\_\_ Solamente con el trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos apoyados.
30. S\_\_N\_\_ A algunos "campañistas" no les importa lo que la población opine de su trabajo.

31. S\_\_N\_\_ Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y los restantes departamentos del policlínico.
32. S\_\_N\_\_ Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.
33. S\_\_N\_\_ Difícilmente podemos decidir qué hacer ante un problema, sin ser criticado por los jefes.
34. S\_\_N\_\_ Aquí, no vale la pena esforzarse para trabajar bien.
35. S\_\_N\_\_ La mala conducta que tienen algunos miembros del colectivo, está dañando el criterio de la población sobre nosotros.
36. S\_\_N\_\_ En general, cuando supervisan mis actividades aprendo algo más.
37. S\_\_N\_\_ Los jefes aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.
38. S\_\_N\_\_ Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, las definimos aquí en el área de salud.
39. S\_\_N\_\_ Algunos jefes no conocen esta actividad suficientemente.
40. S\_\_N\_\_ En general, los trabajadores llevan muchos años laborando en el grupo.
41. S\_\_N\_\_ Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.
42. S\_\_N\_\_ Tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.
43. S\_\_N\_\_ Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.
44. S\_\_N\_\_ La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja.
45. S\_\_N\_\_ Algunos "campañistas" opinan que dejar algún local sin inspeccionar no ocasiona tantos problemas.
46. S\_\_N\_\_ Nos han controlado las tareas, personas que conocen poco este tipo de trabajo.
47. S\_\_N\_\_ Por completar la plantilla, incorporan a cualquier persona para trabajar en el grupo.
48. S\_\_N\_\_ Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.
49. S\_\_N\_\_ Algunos trabajadores no notifican todas las irregularidades que detectaron en el terreno.
50. S\_\_N\_\_ Se nos mantiene informados acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.
51. S\_\_N\_\_ Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas.
52. S\_\_N\_\_ Aquí, existen buenas oportunidades para superarse.
53. S\_\_N\_\_ Ninguno de nosotros reporta un local inspeccionado, sin antes haberlo revisado completamente.
54. S\_\_N\_\_ Son pocos los que aportan para que los resultados del grupo sean mejores.

55. S\_\_N\_\_Se nos mantiene informados de los resultados alcanzados en comparación con otros grupos del municipio y la provincia.

56. S\_\_N\_\_Aquí los jefes demoran la solución de los problemas, porque todo lo consultan primero con el nivel superior.

57. S\_\_N\_\_En el grupo lo único que se analiza es si se cumplió en tiempo o no el plan.

58. S\_\_N\_\_Se procura que los buenos trabajadores se mantengan trabajando en el grupo.

59. S\_\_N\_\_No tenemos lugares ni momentos para opinar acerca de como planificar y ejecutar mejor las tareas.

60. S\_\_N\_\_Aquí no interesa las pocas condiciones que tenemos para trabajar.

