



FACULTAD DE PSICOLOGIA
.....
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

“Influencia de la Capacitación Laboral y
la Evaluación de Desempeño
en el Clima Organizacional de Hoteles
4 estrellas de Mar del Plata”.

*Informe final del trabajo de investigación correspondiente al requisito curricular conforme
OSC N° 143/89*

Alumnas: Pérez Varela, María Luz (6740/04)

Sabia, Alejandra Marina (6801/04)

Supervisor: Mg. Ana Isabel Redondo.

Cátedra de Radicación: Psicología Laboral.

Año: 2013

INDICE

| | |
|---|---------|
| Anteproyecto | pág.4 |
| Capítulo I: Introducción..... | pág. 14 |
| Capítulo II: Marco Teórico | pág. 16 |
| 2.1 Mar del Plata, Todo el Año | pág. 17 |
| 2.2 Concepto de Organización | pág. 17 |
| 2.3 Tipos Organizacionales: Empresas Familiares | pág. 18 |
| 2.4 Sector Hotelero | pág. 20 |
| 2.5 Hotel como Organización de Servicios | pág. 21 |
| 2.6 Prácticas de Recursos Humanos | pág. 23 |
| 2.7 Evaluación de Desempeño | pág. 24 |
| 2.8 Capacitación Laboral | pág. 30 |
| 2.9 Clima Organizacional | pág. 34 |
| Capítulo III: Contexto Organizacional | pág. 38 |
| 3.1 Hotel A | pág. 39 |
| 3.2 Hotel B | pág. 40 |
| 3.3 Hotel C | pág. 41 |
| Capítulo IV: Metodología | pág. 43 |
| 4.1 Objetivos | pág. 44 |
| 4.2 Recolección de Datos | pág. 44 |
| 4.2.1 Fuentes e Instrumentos | pág. 44 |
| 4.2.2 Descripción del Instrumento | pág. 45 |
| 4.2.3 Descripción de la Muestra | pág. 48 |

| | |
|---|---------|
| Capítulo V: Presentación de Datos | pág. 64 |
| 5.1 Datos Cuantitativos | pág. 65 |
| 5.2 Datos Cualitativos | pág. 68 |
| Capítulo VI: Análisis de Datos | pág. 74 |
| 6.1 Hotel A | pág. 75 |
| 6.2 Hotel B | pág. 78 |
| 6.3 Hotel C | pág. 80 |
| Capítulo VII: Conclusiones | pág. 84 |
| 7.1 Conclusiones | pág. 85 |
| 7.2 Conclusiones Personales | pág. 92 |
| Capítulo VIII: Bibliografía | pág. 94 |
| Anexos | pág. 98 |

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PLAN DE TRABAJO

APELLIDO Y NOMBRE DE LOS ALUMNOS: Perez Varela, Maria Luz

Sabia, Alejandra Marina

MATRICULA Y AÑO: 6740/04

6801/04

CATEDRA O SEMINARIO DE RADICACIÓN: Psicología Laboral.

SUPERVISOR: Lic. Ana Isabel Redondo

TITULO DEL PROYECTO:

“Influencia de la Capacitación Laboral y la Evaluación de Desempeño en el Clima Organizacional de Hoteles 4 estrellas de Mar del Plata”.

DESCRIPCIÓN RESUMIDA:

En la presente investigación, mediante un estudio exploratorio transversal, se evaluará cómo influyen las prácticas de Recursos Humanos: Capacitación Laboral y Evaluación de Desempeño, en el clima organizacional de hoteles 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata. Para alcanzar este objetivo se utilizarán distintos instrumentos, como entrevistas a responsables del área de Recursos Humanos o jefes de personal, y la escala WES que evalúa clima organizacional a muestra representativa del personal del hotel, diferenciando los distintos puestos de trabajo.

PALABRAS CLAVES: clima organizacional – evaluación de desempeño – capacitación laboral – hoteles

DESCRIPCIÓN DETALLADA

MOTIVOS Y FUNDAMENTOS:

Hoy en día, a partir de distintas estrategias turísticas surgidas desde organismos oficiales, se intenta encuadrar a Mar del Plata como una ciudad turística en donde el foco está puesto en dejar de ser una ciudad balnearia, para trabajar en su promoción los 365 días del año.

Desde este proyecto, el sector hotelero cumple un rol fundamental por ser muchas veces la carta de presentación de la ciudad. El servicio que prestan influye directamente en la satisfacción del cliente. En la actualidad, las prácticas de RR.HH apuntan a mejorar la calidad del servicio a partir de la gente que trabaja en la organización, aprovechando así las pequeñas ventajas.

Surge así nuestro interés en explorar si esta tendencia está presente en el sector hotelero de nuestra ciudad, y más específicamente en conocer cómo la capacitación laboral y la evaluación de desempeño como prácticas de RR.HH influyen en el clima organizacional, a partir de la premisa de que un óptimo clima organizacional incide en el servicio que se brinda.

Para introducirnos en esta temática, realizamos una búsqueda bibliográfica sobre antecedentes de investigaciones similares. Y descubrimos que el tema del clima organizacional ha llevado a muchos investigadores a realizar varios estudios, pero no existían específicamente investigaciones sobre la influencia de las prácticas de RR.HH en el clima organizacional. En búsquedas en internet se encontraron algunos trabajos que hacían referencia al tema, los más relevantes son: “Estudios de las Prácticas de RRHH aplicadas al sector Hotelero de 4 y 5 estrellas de Mar del Plata para la creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo”(Redondo, 2011); “Estudio de las Prácticas de RRHH en el sector hotelero de 4 y 5 estrellas de Mar del Plata – propuesta para el abordaje” (Arraigada, 2011); “Las buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata” (Hernando, 2007); “Prácticas y Tendencias en la gestión del Clima Organizacional” (HayGroup, 2010); “Clima Organizacional en el hotel Holiday Inn Morelia, Michoacán” (Herrera Martinez, 2011); “Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata” (Gaspari, 2004);

“Aproximación a la definición de Clima Organizacional en la Hotelería” (Brennan y Palermo, 2011).

Las prácticas de RR.HH (los procesos de selección, evaluación del rendimiento, formación y compensación, etc.) determinan, en gran medida, las experiencias de los individuos en las organizaciones. Cada una de esas actividades representa una elección de la organización sobre cómo tratar a los empleados, a quién contratar, quién será promovido, quién recibirá un incremento en la retribución, etc. Así mismo, cada una de estas prácticas ejerce una gran influencia en las elecciones que realizan los individuos respecto a la organización: decisión de participar, grado de esfuerzo, periodo de permanencia, cómo tratar a los compañeros. Las actividades de gestión de los recursos humanos contribuyen, por tanto, a la configuración de la relación entre la organización y sus empleados (Rousseau y Greller, 1994). El motivo de haber elegido la Capacitación Laboral está relacionado con el hecho de que ésta práctica tiene como objeto alcanzar los objetivos de la empresa proporcionando oportunidades a los empleados de que puedan obtener determinados conocimientos. La capacitación es una inversión necesaria que repercute positivamente tanto en los empleados como en el clima organizacional. “.....Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización. Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las ordenes del “gran estratega” las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización...” (Peter Senge). En un ambiente cambiante, los resultados de las organizaciones, dependen en gran medida de la motivación y el aprovechamiento integral del talento de sus colaboradores. En este sentido, uno de los aspectos más interesantes es fortalecer las capacidades individuales y de liderazgo, la apreciación del potencial de crecimiento, la detección y el aprovechamiento de las oportunidades para la mejora auto-inducida en el desempeño y la creación de condiciones propicias para el auto-desarrollo de los colaboradores.

En cuanto a la evaluación de desempeño, si bien ésta otorga beneficios a distintos sectores, como será desarrollado a lo largo del presente trabajo, nuestro interés radica especialmente en las repercusiones que pueda tener en la organización. A sabiendas, de que

si ésta práctica es bien aplicada repercutirá en un buen clima organizacional. “La evaluación del desempeño es una valiosa herramienta para mejorar el rendimiento de todos los empleados en una organización. Tiene como propósito observar y calificar la manera en que los trabajadores llevan a cabo las funciones que les son confiadas, su desenvolvimiento en el cargo, y su potencial de desarrollo. Además, se está evaluando también, implícitamente, el funcionamiento global de toda la organización. La evaluación del desempeño es una herramienta que, usada correctamente, no solamente le ahorrará mucho tiempo y dinero, sino que también incrementará la producción de toda la organización” (Monterroso Lowenthal, 2001).

Es en función de todo lo expuesto que se puede sostener que el clima, tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento organizacional, y sobre la satisfacción de los miembros de la organización. Desde esta perspectiva, nos proponemos la exploración de este concepto, en empresas hoteleras 4 estrellas de Mar del Plata, mediante diferentes técnicas (entrevista y escala de medición) administradas a empleados –respetando la composición de la plata del hotel- y a personal encargado de las prácticas de RR.HH según corresponda. Este estudio según el alcance de sus objetivos, es exploratorio transversal.

MARCO TEÓRICO

Las prácticas de Recursos Humanos, determinan en gran medida las experiencias de los individuos en las organizaciones. Las actividades que están implicadas en ellas representan una elección de la organización, así mismo, cada una de ellas ejerce una gran influencia en las elecciones que realizan los individuos respecto de la organización. En consecuencia, las actividades de gestión en Recursos Humanos contribuyen a la configuración de la relación entre la organización y sus empleados.

Dentro del marco mencionado, se seleccionaron para esta investigación dos de estas prácticas: capacitación laboral y evaluación de desempeño.

Chiavenato (2001) define a la *evaluación de desempeño* como una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. Toda evaluación es un proceso de valoración del potencial desarrollo del individuo en el cargo, que busca estimular o juzgar las cualidades de una persona. Una evaluación del desempeño es un

concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados de manera continua en las organizaciones, sea formal o informalmente.

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. La responsabilidad por la evaluación de desempeño se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos por parte de la organización. En algunas empresas esta tarea puede estar a cargo del superior directo o del propio empleado, mientras que otras derivan esta responsabilidad a una comisión de evaluación, según sean los objetivos de esta práctica.

En la medida en que un programa de evaluación es bien planeado, coordinado, desarrollado, y aplicado proporciona beneficios al individuo, a la empresa, y a la misma comunidad.

De acuerdo con Gelaf (2005), la *capacitación* es la acción por medio de la cual, la organización les ofrece a los empleados la posibilidad de ampliar su competencia, contribuyendo así a los intereses de ambos. Permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. La capacitación es la oportunidad para los empleados de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades, que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización.

Es importante la capacitación para lograr el avance y el incremento del potencial de los empleados, para una buena adaptación a los cambios, también resulta trascendente para mejorar la calidad del trabajo.

Cada organización cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa.

En un relevamiento de la información que hace al estudio del *clima organizacional*, hemos dado cuenta de que no existe un acuerdo total sobre el concepto y su utilidad. Esto se debe al énfasis que se pone sobre determinados factores o variables de los enfoques que se explicitan a continuación:

- El enfoque objetivo: en este grupo de definiciones, el clima es originado por los factores propios de la organización, cuyas características son perdurables en el tiempo, y dan lugar a determinadas condiciones laborales.

- El enfoque subjetivo: son aquellas definiciones que consideran al clima como la percepción común de los miembros de las situaciones organizacionales. Desde aquí se enfatizan las variables individuales. Esta perspectiva, también denominada fenomenológica, otorga un papel protagónico al individuo, quien percibe su entorno y reelabora la información dotándola de significado para hacerla comprensible.
- El enfoque interaccionista: como su nombre lo indica, este grupo de definiciones reflejan las interacciones entre los aspectos objetivos y los aspectos subjetivos. Por lo tanto, este enfoque da cuenta del conjunto de percepciones donde las características de la situación y de los individuos interactúan.

Cada una de las definiciones trata de enfatizar aquellos aspectos que considera principales respecto a su conceptualización. Entre todas ellas, sin duda, es esencialmente la definición de Rousseau (1988) la que resumen el concepto de forma más operativa y con notable claridad: “el clima son las descripciones individuales del marco social o del contexto del cual la persona forma parte”.

En los últimos años, hubo un vuelco significativo en la manera en que las organizaciones consideran los Recursos Humanos. El cambio actitudinal se debió a la importancia del concepto de competitividad. Mientras en el pasado se basaba en una tecnología exclusiva o en los productos destacados, en la actualidad está cada vez más incorporada a la calidad de la gente que trabaja en la organización y en la experiencia para aprovechar las pequeñas ventajas.

OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES:

Objetivo General

- Identificar la realidad actual de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Mar del Plata, en relación a las prácticas de recursos humanos: capacitación laboral y evaluación de desempeño, y cómo influyen éstas, en el clima organizacional.

Objetivos específicos

- Evaluar el clima organizacional.
- Comparar el clima organizacional con la modalidad de prácticas de RR.HH que utilizan las empresas hoteleras evaluadas.

METODOLOGÍA:

Para llevar a cabo la investigación, utilizamos dos instrumentos que describiremos a continuación:

- Entrevista individual semi – dirigida, a responsables del área de recursos humanos, o jefes de personal. Se apuntará a obtener información acerca de qué tipo de prácticas se utilizan, cómo se llevan a cabo, en qué momento, en qué espacio físico, por quiénes están dirigidas, con qué frecuencia se realizan. También indagaremos sobre cuál es su percepción acerca del clima organizacional.

- Escala WES, Para la evaluación del clima laboral se ha utilizado la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) desarrollada por R.H. Moos en su adaptación española llevada a cabo por Fernández-Ballesteros y Sierra. El cuestionario está formado por 90 afirmaciones relacionadas con el trabajo que el sujeto debe evaluar como verdaderas o falsas en función de su adecuación a su centro de trabajo. Los 90 elementos se agrupan formando diez subescalas que evalúan las tres dimensiones constituyentes del clima laboral: *relaciones*, *autorrealización*, *estabilidad/cambio*. Cada una de las subescalas va a ser evaluada por 9 ítems. Existen datos psicométricos que prueban valores aceptables en consistencia interna de las distintas escalas y altos niveles de fiabilidad test-retest. En la elaboración de dicha Escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo. La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplicó experimentalmente. La selección y redacción de los elementos se hizo en base a una formulación general de tres dimensiones socio-ambientales.

La muestra sobre la que se aplicarán los instrumentos antes mencionados, será seleccionada de tres hoteles, tomando como referencia treinta casos en cada uno, respetando la composición de la planta del hotel, para que los empleados de todos los sectores estén representados.

LUGAR DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO:

Hoteles 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

| Mes | Junio a Oct. '12 | Nov. '12 | Dic. '12 | Enero '13 | Feb. '13 | Marzo '13 | Abril '13 | Mayo '13 | Junio '13 |
|--|------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| Actividades | | | | | | | | | |
| Diseño del Proyecto | X | | | | | | | | |
| Relevamiento de Bibliografía | X | | | | | | | | |
| Presentación del Proyecto | | X | | | | | | | |
| Elaboración del Marco Teórico | | X | | | | | | | |
| Elaboración del instrumento (entrevista) | | | X | | | | | | |
| Administración de instrumentos | | | X | | | | | | |
| Procesamiento de datos | | | X | X | | | | | |
| Interpretación de datos | | | | X | X | | | | |
| Elaboración de Conclusiones | | | | | X | X | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|---|---|--|--|
| Elaboración del Informe Final | | | | | | X | X | | |
| Presentación del Informe | | | | | | | X | | |

BIBLIOGRAFÍA:

Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

García García, I (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis, Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad de Granada. Extraído de <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf> [Fecha de consulta: 3 de Septiembre]

Gelaf, G (1999). *Capacitación*. Ficha de Cátedra, Facultad de Psicología, UBA.

Mikulic, I., & Casullo, G., (2005). Algunas consideraciones acerca del concepto de clima social y su evaluación. T. y T. de exploración y diagnóstico, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires 4, 272-277. Extraído en http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/059_psicometricas1/tecnicas_psicometricas/archivos/ficha_4.pdf [Fecha de consulta: 28 de Agosto]

Sandoval-Caraveo, M.C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Extraído de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf [Fecha de consulta: 16 de Agosto]

Seisdedos, N (1996). El clima laboral y su medida. Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2). Extraído de http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm#_Hlk445532873 [Fecha de consulta: 3 de Septiembre]

Firma del Supervisor

Firma de los Alumnos

P/Área de Investigación

Resultado de la Evaluación (aprobado/rehacer)

Fecha



CAPITULO I

INTRODUCCION

www.dreamstime.com

INTRODUCCIÓN

Mar del Plata es una ciudad ubicada en la costa del Mar Argentino, en el sudeste de la provincia de Buenos Aires. Es un importante centro balneario, que recibe durante la temporada de verano, una gran cantidad de visitantes, por lo cual cuenta con una de las infraestructuras hoteleras más importantes del país.

De un tiempo a esta parte, desde los organismos oficiales se propuso posicionar a Mar del Plata como plataforma turística, con la posibilidad de recibir visitantes durante todo el año. La idea fundamental, fue pasar de ser una ciudad balnearia a una ciudad turística, bajo el lema “Mar del Plata todo el año”. En este proceso de cambio, se destaca la industria hotelera por ser una de las que mayor empleo genera en la ciudad.

Hoy en día, el sector turístico se enfrenta con el desafío de adecuarse a las nuevas leyes del mercado laboral, que implican una transformación para poder ser más competitivos. Dentro de este marco, nos interesa investigar si los hoteles de la ciudad, incluyen en este proceso de cambio, la adecuación de sus procesos de trabajo y las competencias de sus trabajadores. Específicamente nos centraremos en la *Capacitación Laboral* y la *Evaluación de Desempeño*, como dos de las prácticas de Recursos Humanos que hacen referencia a lo antes mencionado, para conocer cómo influyen estas en el *Clima Organizacional*.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

dreamstime.com

MARCO TEÓRICO

Se presentan en este capítulo consideraciones teóricas implicadas en esta investigación, con el fin de brindar herramientas técnicas que posibiliten planificar y realizar el posterior trabajo de campo en los hoteles.

2.1 Mar del Plata, Todo el Año

El sector hotelero es una de los que mayor empleo genera en nuestra ciudad.

La calidad de en la prestación del servicio de alojamiento es un factor que cobra relevancia en referencia al proyecto municipal “Mar del Plata todo el año”, ya que se genera interés por parte tanto de las organizaciones como del municipio en incrementar la competitividad de la ciudad como destino turístico de la costa atlántica.

2.2 Concepto de Organización

Según Schein (1990), una *organización* es “la coordinación planificada de un grupo de personas para lograr un objetivo común, a partir de la división del trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. La misma está enmarcada por políticas que engloban los fines, y funciona en un medio ambiente con el cual se establecen relaciones de intercambio. Todo esto implica, que a través de la coordinación de las actividades de sus miembros, se pueden también satisfacer necesidades individuales, cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada, lo cual responde a la ‘división del trabajo’, sin dejar de lado los objetivos comunes que propone la organización.

Otra definición que se distingue en este sentido, es la de Schlemenson quien la define como: “una invención humana destina a optimizar el trabajo de muchos para que todos juntos puedan llevar adelante un objetivo de trabajo explícito y definido con economía de esfuerzos, eficiencia y satisfacción”. Las organizaciones son parte del

contexto de la conducta individual. Constituyen el marco continente que limita, modela y encauza los procesos de conducta de las personas que a ellas pertenecen otorgando parámetros para la acción.

A partir de estas posturas propuestas por estudiosos en el tema, se puede afirmar que una organización se vincula al acto de disponer y coordinar los recursos presentes en la misma, como son el capital humano, el financiero, y los recursos materiales. Para que se logre un trabajo dirigido hacia objetivos dispuestos por la organización, la misma propone determinadas normas que sirven a tales fines. Estos fines se enmarcan en políticas propuestas por cada institución y son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas. La organización adquiere unidad, continuidad y sentido por la interacción de sus miembros y una mínima cohesión necesaria. Aquí también se ponen en juego mecanismos de identificación, necesidades y motivaciones que encuentran en el ámbito institucional la posibilidad de expresarse. En la definición de *Organización* resulta también importante, el ambiente externo, por lo cual se la describe como un sistema abierto en permanente comunicación con el medio, modificándose de manera dinámica mutuamente.

2.3 Tipos Organizacionales: Empresa Familiar

Dentro de los tipos organizacionales, se encuentran las *Empresas Familiares*, que como tales presentan ciertas características distintivas, hay muchos hoteles que son empresas familiares, y por eso se desarrollará tal concepto en este apartado.

Las *empresas familiares* constituyen la conjunción de dos sistemas que se superponen, que son el sistema familiar y el sistema organizacional. Cualquier empresa en la que más de un miembro de la familia asume la dirección de la responsabilidad activa de la propiedad, es una empresa familiar. Sus miembros tienen en común lazos de sangre, el trabajo, y propiedad de la firma. Existen dos tipos: - unigeneracionales, que nace cuando un empresario invita a otros miembros de la familia de la misma generación a compartir la dirección/propiedad de la empresa, o bien la funda; - intergeneracional, surge cuando la generación fundadora considera que la compañía ha crecido tanto que puede acomodar a la generación siguiente.

Este tipo de organizaciones comparten un conjunto de características comunes, como son:

- El foco centrado en la calidad: la cual se relaciona con el orgullo por el apellido, el producto, y los clientes.
- Paternalismo: aquí el jefe adopta actitudes paternalistas con los empleados, cuidando de ellos. Esta característica implica una fuerte oposición al sindicalismo, ya que son tratados con justicia e imparcialidad, y a la vez exige a los empleados un alto grado de compromiso y lealtad.
- Metáforas Familiares: esta característica se destaca por los vínculos informales, el “sentimiento de familia”, aunque no todos los empleados lo sean. Se destaca la lealtad y compromiso con los empleados, sentido comunitario.
- Estabilidad: en las empresas familiares existe un foco centrado en el largo plazo, porque la calidad y la coherencia en el trabajo influye en la fidelidad de los clientes a la marca, con el fin de asegurar ganancias a largo plazo.
- Resistencia al Cambio: en este tipo de organizaciones existe una confianza en la manera en que se hacen las cosas y se maneja la empresa, hay una resistencia a lo novedoso.
- Culturas Personalistas: las relaciones personales que ocupa posiciones claves resulta importante. El poder aquí radica en las relaciones.

También resulta importante destacar las características psicológicas de las empresas familiares:

- La organización como un sistema abierto: se la considera de esta forma debido a que entran influencias del entorno como así también salen dentro de un proceso dinámico, se incorporan distintos tipos de actividades, ideologías, metodologías, haciendo que cuando uno varía también varían los otros.
- Roles: la distribución de los roles se van dando en función de los intereses pero también de la facilidad con la que cada uno de los miembros pueda asimilarse a los distintos roles.
- Las relaciones de autoridad: hay una jerarquía de autoridad que viene dada desde el sistema familiar.
- La red comunicacional: generalmente la comunicación se da de manera informal, siendo esto fuente de múltiples conflictos dentro de la organización y la familia. Este tipo de comunicación informal genera interferencias entre la familia por la organización.

- La estructura: este apartado implica el traslado de la estructura familiar a la organizacional, con sus aspectos positivos y negativos; estos últimos son generadores de conflictos ya que los vínculos familiares interfieren en los laborales.
- La sucesión: para el dueño que ha dejado su vida dentro de la empresa, el dejar de trabajar es la muerte social, porque una de las características psicológicas del trabajo es el contacto social. El tema de la sucesión genera ansiedades depresivas y persecutorias, depresivas por la posibilidad de la propia muerte, y persecutorias porque se pregunta qué va a suceder con la empresa, con la familia, etc. Para ello resulta importante preparar el tema de la sucesión, al propio dueño para el retiro, y a los otros para que puedan asumir las actividades sin poner en riesgos a la empresa como sostén de la familia.
- La expansión: esta característica resulta ser un factor muy importante para cualquier organización, pero muchas veces a las empresas familiares les cuesta incorporar innovaciones humanas o tecnológicas que trabajen en función de la expansión, por lo tanto resulta ser un problema para el progreso de la misma.

2.4 Sector Hotelero

Dentro del conjunto de medios de alojamientos turísticos, se distingue el tipo hotelero, que comprende aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente a proporcionar alojamiento a las personas. En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera, ocurren una diversidad de procesos particulares de gran complejidad. Los hoteles generalmente realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios, caracterizados por una enorme heterogeneidad tanto porque requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, etc.) como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad. Entre las características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente, se destacan las siguientes:

1. En primer lugar, el producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez que ha sido finalizado.

2. El servicio no puede ser trasladado al cliente. Debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio para que pueda venderse. La empresa debe centrar parte de su atención al cliente y adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno.
3. Existe una imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones), es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo.
4. Los hoteles deben ofrecer una diversidad de servicios importante para captar a los clientes a la vez que deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse o ajustarse a una variedad amplia de situaciones más o menos previsibles, o a las diferentes necesidades de cada cliente.
5. Otra característica relacionada con el servicio hotelero es la heterogeneidad de los productos o servicios que ofrece.
6. El carácter intangible o inmaterial de la mayoría de los servicios hoteleros se ve expresado en que no es un producto palpable.
7. El servicio que se presta en el hotel consigue que entre los diferentes individuos que forman la organización se produzcan contactos continuos, incluso entre las diferentes jerarquías.

Existe una importante relación entre la empresa y el cliente porque éste se halla presente en el proceso de elaboración o prestación del servicio, manifestando su deseo sobre el servicio que espera adquirir, obligando al hotel a que deban prestar parte de su atención al cliente. Así se demuestra la importancia que se le otorga al concepto de calidad de los productos y servicios que ofrecen.

2.5 Hotel como Organización de Servicios

En términos generales un *servicio* es el efecto directo de un proceso corporativo que busca satisfacer a una o más necesidades de un cliente o usuario, con el fin de satisfacer expectativas en el resultado de estas.

Todo el conjunto de empresas turísticas pertenece al sector *servicios*, puesto que el producto que ofrecen suele tener esta consideración. Estas empresas, de carácter diverso y

complejo, tanto en su estructura y en su organización como en las actividades que desarrollan, ofrecen al cliente un servicio o producto que difícilmente es tangible y, por tanto, poco almacenable.

Para que un servicio sea efectivo, si este está definido y documentado, existen principios básicos que deben darse como:

- Actitud de servicio: Convicción íntima de todos los que participan en el proceso, que servir es un honor.
- Satisfacción del cliente o usuario: Es la intención de vender satisfacción que debe ser inherente al servicio.
- Establecimiento del nivel de servicio: Las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todos los involucrados en el proceso como el personal, los clientes y proveedores.

La calidad de un establecimiento hotelero depende de la destreza y habilidad del equipo humano del hotel, puesto que por sí solas las instalaciones lujosas, no garantiza el éxito de la empresa.

En la actividad turística las acciones deben ser impecables, porque no se puede retroceder para enmendar los errores y evitar su consecuencia que es la percepción negativa por parte del turista. Para evitar esas situaciones es necesario sistematizar los servicios turísticos; y para lograrlo lo fundamental es formar y educar a las personas, porque al igual que no se puede fabricar un producto bueno con materia prima de mala calidad, es imposible obtener excelentes servicios de calidad, si el sistema no posee personas con calidad, Ishikawa (2003).

Las entidades turísticas cada día aspiran a ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el comercio tanto nacional como internacional. Esto no se logra solamente con la incorporación de las denominadas nuevas tecnologías, sino que hay que contar con el capital humano adecuado; por lo que cada vez con mayor énfasis, se reconoce la necesidad de desarrollar el mismo y no sólo actualizar sus conocimientos, sino también desarrollar el aprendizaje sobre la base de la aplicación de las nuevas tecnologías a la formación científico-técnica.

La calidad de una persona se mide principalmente por el número y la calidad del cumplimiento de sus compromisos. En ese contexto, corresponde a cada uno estar atento en

la forma cómo se interrelaciona con los demás; sobre todo con los clientes o usuarios que están pagando por un servicio, o esperando que se le cumpla una promesa u oferta, aún cuando ésta sea gratuita. En el caso de los servicios turísticos, las personas participan activamente en la implementación, desarrollo y consumo del servicio final, ya que el turismo es un sistema social y económico cuyo objetivo es prestar servicios de comodidad, recreación, confort, relax y placer.

2.6 Prácticas de Recursos Humanos

Las prácticas de Recursos Humanos, determinan en gran medida las experiencias de los individuos en las organizaciones. Las actividades que están implicadas en ellas representan una elección de la organización, así mismo, cada una de ellas ejerce una gran influencia en las elecciones que realizan los individuos respecto de la organización. En consecuencia, las actividades de gestión en Recursos Humanos contribuyen a la configuración de la relación entre la organización y sus empleados.

Los RRHH son las personas que integran, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Son el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, sin importar el cargo que ocupen. Así mismo las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes en la organización (Dessler, 1994).

Los recursos humanos tienen como objetivo básico el alineamiento de los profesionales que componen el área, con la gestión estratégica de la organización, lo cual va a permitir que a través de las personas, como recursos activos, la organización logre implementar su estrategia organizacional.

En los últimos años, hubo un vuelco significativo en la manera en que las organizaciones consideran los Recursos Humanos. El cambio actitudinal se debió a la importancia del concepto de *Competitividad*. “La competitividad empresarial está ligada al

comportamiento de los gerentes y a la manera en cómo se administra el potencial humano”. En el pasado, se destacaba la importancia de la tecnología exclusiva o los productos destacados, en la actualidad se enfatiza la calidad de la gente que trabaja en la organización. Este quiebre está relacionado con cambios propios de la sociedad en lo referente a avances en el mundo laboral. Hoy en día, la sociedad le otorga un papel protagónico al capital intelectual, al talento humano y a las competencias, haciendo que las organizaciones estén presionadas para administrar mejor el comportamiento organizacional.

2.7 Evaluación de Desempeño

Chiavenato (2001) define a la evaluación de desempeño como una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. Toda evaluación es un proceso de valoración del potencial desarrollo del individuo en el cargo, que busca estimular o juzgar las cualidades de una persona. Para que sean eficaces las evaluaciones de desempeño deben basarse plenamente en la actividad del hombre en el trabajo, su esfuerzo activo y comprometido en su contribución al logro de las metas organizacionales y no sólo en sus características de personalidad.

Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados de manera continua en las organizaciones, sea formal o informalmente. Esta práctica, permite conocer el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. La evaluación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa.

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Pueden señalarse dos características del desempeño: -el desempeño es conducta, incluyendo sólo aquellas conductas relevantes para las metas de la organización, - el desempeño no denota las consecuencias o resultados de la acción, sino la acción misma.

La responsabilidad por la evaluación de desempeño se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos por parte de la organización. En algunas empresas esta tarea puede estar a cargo del superior directo o del propio empleado, mientras que otras derivan esta responsabilidad a una comisión de evaluación, según sean los objetivos de esta práctica.

La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad del superior directo con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. En este caso quien evalúa al personal es el propio jefe, con asesoramiento del área de recursos humanos, quien se encarga de planear, preparar, acompañar y controlar dicha práctica, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados. En este caso la responsabilidad está descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque puede estar condicionada por consideraciones subjetivas o distorsiones personales. El propio empleado llena un cuestionario, y conjuntamente con su supervisor analizan los resultados, evaluando las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

Un Comité de evaluación es el sistema más utilizado, con una centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema de evaluación, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La comisión, especialmente nombrada para este fin, está constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad. El Comité está compuesto por: - los miembros permanentes o estables (como el presidente o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación de desempeño) quienes participan en todas las evaluaciones y cuya función es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento a los estándares, y la permanencia del sistema; - los miembros transitorios son el gerente o supervisor de cada evaluado, que participan solo de los juicios acerca de los empleados ligados a su área de desempeño. La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión.

Siguiendo a Chiavenatto (2000), en la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

- 1- justificar la acción salarial recomendada por el supervisor;
- 2- buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- 1- adecuación del individuo al cargo;
- 2- entrenamiento;
- 3- promociones;
- 4- incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- autoperfeccionamiento del empleado;
- 7- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- 8- estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- 9- estímulo a la mayor productividad;
- 10- oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- 11- retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- 12- otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

En la medida en que un programa de evaluación es bien planeado, coordinado, desarrollado, y aplicado proporciona beneficios al individuo, a la empresa, y a la misma comunidad.

En lo que respecta al jefe, los principales beneficios son: evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad; proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados; comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

En lo que atañe al empleado, sus beneficios son: conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios; conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe; saber qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta; adquirir condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

En lo referente a los beneficios para la empresa, los más destacados son: estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado; poder identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción; poder estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Esta práctica de Recursos Humanos puede hacerse mediante diferentes técnicas, variando la modalidad utilizada tanto en la misma empresa como de una a otra, según los niveles y las áreas de actividad.

Cada uno de los métodos, presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. La modalidad de aplicación de el o los métodos va a estar adecuada al tipo y característica de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

En líneas generales, las técnicas se pueden clasificar como:

- medidas objetivas: ausentismo, productividad;
- simulaciones: ejercicios situacionales.
- medidas subjetivas:

El *método de las escalas gráficas* que es el más simple para su aplicación, y el más divulgado por las empresas, sin embargo es importante mantener determinados cuidados para la evitar la subjetividad. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores. En cada factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio. Algunas empresas utilizan este método con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Dentro de las ventajas que presenta esta técnica de evaluación es que posibilita una visión integrada y resumida de los factores que se evalúan en el empleado, e implica poco trabajo del evaluador. Como desventajas no permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto

a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores; tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones; requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

El *método de elección forzada* consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Hay dos formas de composición: se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado; o se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado. La segunda alternativa presenta mejores resultado ya que se evitan las influencias personales. Este método, arroja resultados más confiables ya que carecen de influencias subjetivas, su aplicación es simple. Discrimina los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información.

El *método de investigación de campo* se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos. La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Las ventajas más destacadas de dicho método son: - cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos; - el especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal; - permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de

comportamiento y las fuentes de problemas; - permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcional mejoramiento del desempeño; - permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de recursos humanos; - acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal; - es el método más completo de evaluación. Como desventajas del método es importante destacar: - tiene elevado costo operacional; - hay retardo en el procesamiento.

El *método de incidentes críticos* se centra en aquellas características muy positivas o muy negativas observadas por el supervisor inmediato, quien registra aquellos hechos excepcionales, con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

El *método de comparación por pares* compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

Los *métodos de frases descriptivas* no exigen obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

En el *método de autoevaluación* se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

El *método de evaluación de resultados* está ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados asignados o esperados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque influido por la subjetividad del evaluador.

Los *métodos mixtos* se definen por una combinación de métodos. Estas técnicas son muy utilizadas en organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos.

Toda organización debería establecer políticas claras de evaluación de desempeño que refieran a criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos (Chiavenato, 2000), debería definir el conjunto de atributos que los recursos humanos deben tener para cumplir la visión estratégica a la que aspira la organización. Estos deberán ser utilizados como guía u orientación en el proceso de búsqueda y selección de candidatos para cobertura de puestos, en el proceso de evaluación periódica del desempeño de los integrantes de la organización y en los procesos de capacitación, con énfasis en la minimización de la brecha entre los valores de competencias deseados y los valores de competencias reales.

2.8 Capacitación Laboral

De acuerdo con Gelaf (1999), la *capacitación* es la acción por medio de la cual, la organización les ofrece a los empleados la posibilidad de ampliar su competencia, contribuyendo así a los intereses de ambos. Permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. La capacitación es la oportunidad para los empleados de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades, que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización.

Es importante la capacitación para lograr el avance y el incremento del potencial de los empleados, para una buena adaptación a los cambios, también resulta trascendente para mejorar la calidad del trabajo.

Capacitar es hacer un trabajador apto, habilitado para alguna cosa. Capacitar ahorra recursos humanos y materiales, ya que optimiza labores y funciones. Esta nueva forma de realizar el trabajo, más satisfactoria y sencilla, reduce la rotación del personal, y el trabajador se siente más motivado.

Aquino et al. (1996) y Blake (1997) definen la *capacitación* como toda actividad que se realiza en una organización respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud, los conocimientos y/o las habilidades de su personal. Es hacer que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto. La formación es la transmisión de conocimientos y habilidades organizada (es decir, uniforme y planificada, teniendo en cuenta las necesidades de formación de la empresa y de la persona) y evaluable (ya que toda

formación deberá basarse en una evaluación del proyecto de inversión: relación costo-beneficio).

Para lograrse, la capacitación integrada hacia los resultados, se debe tener presente que:

- Para obtener mejores resultados las actividades de capacitación deberán ser planificadas-pensadas a partir de necesidades y las posibilidades reales de acción.
- Para ser considerada útil, deberá producir cambios deseados en los conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes, las que deben ser consideradas en los desempeños.
- Para ser considerada como inversión debe contribuir beneficiando a los distintos involucrados.
- Para tener respaldo y continuidad debe involucrar a las personas.

Los contenidos de la capacitación según Aquino et al. (1996) y Blake (1997) son: los *conocimientos*: vinculados a ideas o técnicas derivados de la experiencia directa comprobados como funcionales; las *habilidades*: identificadas como las capacidades de tipo cognitivo que consisten en la realización de una tarea u operación en el marco de la eficiencia y la eficacia; las *actitudes*: las cuales hacen referencia a factores emocionales que condicionan la conducta y predisponen a la acción.

La administración de un proceso de capacitación implica una serie de funciones y tareas que pueden ser integradas en cinco fases: diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación.

El *diagnóstico* apunta a las necesidades de capacitación en una organización dada. Estas necesidades en la mayor parte de los casos no son explícitas sino latentes.

El éxito de un programa de capacitación depende de la idoneidad con que la necesidad de ser satisfecha haya sido identificada, interpretada, analizada, evaluada, y posteriormente se utilicen los métodos y técnicas más adecuadas para satisfacerlos. La finalidad de la capacitación es que los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes del personal sean los adecuados para favorecer los cambios positivos y así lograr el desarrollo y motivación personal, el crecimiento, adaptación y continuidad de la organización.

La etapa diagnóstica comprende tres etapas:

- Análisis Organizacional: en esta instancia se debe determinar en qué puntos puede y debe colocarse el énfasis del entrenamiento, estudiando la estructura como un todo: políticas, objetivos, recursos, procesos y productos.
- Análisis Funcional: en esta etapa se constatará la brecha existente entre las competencias referidas por la gestión institucional y las competencias disponibles.
- Identificación de las Necesidades de Capacitación: en esta última fase, se deberán reconocer y describir aquellas necesidades de competencias laborales que podrán ser satisfechas por las acciones de capacitación. Esto incluye determinar prioridades para su satisfacción, lo cual resulta indispensable para la *planificación*.

Los objetivos y políticas de la organización, nos hablan de lo que se quiere (análisis organizacional). Las carencias del personal, dicen qué se necesita (análisis funcional). El conocimiento de los recursos de la organización y en especial los relacionados a la capacitación y desarrollo, dicen qué se puede llegar a hacer. La evaluación de las necesidades, dicen por qué debemos o no hacerlo (identificación de las necesidades). Lo importante es saber dónde se está y dónde se quiere estar, luego queda el cómo hacerlo.

La fase de la *planificación* está destinada a establecer la estrategia y el plan de acción, como dos etapas diferenciadas. La formulación de la estrategia: agrupamiento de necesidades, determinación de objetivos direccionales, análisis de insumos disponibles, elección de los cursos de acción. El planeamiento operacional es el diseño puntual de las actividades y procesos que tiene lugar en la implementación de la acción de capacitación escogida. Se deben establecer modalidades, plazos de convocatoria, reclutamiento, selección e integración de los destinatarios. Se debe describir la capacitación a realizar, con su secuencia lógica y cronológica, determinando objetivos operacionales, selección y organización de contenidos curriculares, métodos y técnicas pedagógicas, actividades de enseñanza y aprendizaje, modo de evaluación, cronograma. Se debe efectuar el cálculo de costos de la actividad.

Existen tres tipos básicos de capacitación:

- Capacitación para el trabajo: capacitación de preingreso, inducción, capacitación promocional.
- Capacitación en el trabajo: adiestramiento, capacitación específica, capacitación en temas de relación e interpretación laboral para la tarea.

- Desarrollo: educación formal, actividades recreativas y culturales.

Otra de las etapas de la capacitación, es la *ejecución* que se compone de los siguientes elementos:

- Objetivos: enunciaciones de los resultados esperados, que constituyen guías para la acción. Existen los siguientes tipos de programas: - los centrados en las actitudes, que buscan desarrollar actitudes específicas para una función, “querer hacer”; - aquellos que están centrados en las destrezas, implican desarrollar destrezas específicas para una función, “saber hacer”; - los programas enfocados en los conocimientos, buscan una profundización en el campo de la actividad específica, “saber”.

- Actividades: toda acción que se lleva a cabo para alcanzar los objetivos del curso promoviendo el aprendizaje de los participantes. Algunas están dirigidas al logro de un clima adecuado, otras, en cambio, procuran vincular al grupo con una necesidad, proporcionando un marco de referencia compartido. Otras tienen como propósito favorecer la adquisición de habilidades necesarias para tomar contacto con los contenidos. De acuerdo con el ámbito en el que se instrumentan, las actividades pueden ser clasificadas en: actividades de aula y actividades fuera del aula. En el primer caso, se pueden distinguir en individuales y grupales, mientras que en el segundo, se caracteriza por permitir la integración y el intercambio entre los participantes. Otra clasificación posible permite distinguir entre actividades que operan con la realidad en sí (debates, exposiciones) y las simulaciones (role-playing).

- Contenidos: todo aquello que va a ser considerado y puesto a disposición del aprendizaje durante el programa de capacitación. Se realiza un análisis de los temas a tratar y cuál es el método de organizarlos. Es importante integrar los contenidos de tal manera que se perciba una unidad, un concepto organizador que permita reunir las partes en una totalidad. Cuando el capacitador no conoce ni domina los contenidos que deben desarrollarse, será necesario el trabajo con expertos, conocedores del contenido. Puede haber escasa o elevada influencia del capacitador, dependiendo de la preparación para la enseñanza.

- Tiempo: tres conceptos definen esta etapa de la ejecución: - la duración, es la cantidad de horas que se designan al programa; - la frecuencia, es la periodicidad de los encuentros; - la extensión, se refiere al lapso de tiempo durante el cual se desarrolla el programa. Es probable que las empresas soliciten que el programa sea fuera de la jornada laboral, frente a

esto: - el capacitador insiste para que se lleve a cabo en horario laboral; o – elabora un programa cuyos objetivos sean atractivos desde el punto de vista personal a los posibles destinatarios.

- Recursos Auxiliares: son todos aquellos elementos que sirven como soporte físico al programa, por ejemplo: pizarrón, material impreso, videgrabadora.

La última etapa dentro del proceso de capacitación, es la *evaluación*. Esta, se basa en la verificación del grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos. Los datos obtenidos permiten detectar si el diseño resulto adecuado para responder a la necesidad que lo originó y establecer qué tipo de correcciones o modificaciones es preciso introducir.

Las actividades de evaluación pueden cumplir diferentes funciones de acuerdo a las características de la información que procuran reunir. Se distinguen:

- evaluación de reacción: permite conocer el juicio del participante acerca del programa. Debe efectuarse durante el desarrollo del curso, observando la actitud o el tipo de participación.

- evaluación de aprendizaje: informa sobre los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridas por el individuo durante el curso.

- evaluación de la utilización: constituye el nexo entre el programa y la situación real de trabajo, procura establecer si los elementos adquiridos se aplican a la práctica laboral.

- evaluación de los resultados: intenta detectar la contribución del programa al logro de los objetivos de la organización.

2.9 Clima Organizacional

Toda organización tiene propiedades o características en común con otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el *clima organizacional*.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no

depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

No existe un acuerdo total sobre el concepto y su utilidad. Esto se debe al énfasis que se pone sobre determinados factores o variables de los enfoques que se explicitan a continuación:

- El enfoque objetivo: en este grupo de definiciones, el clima es originado por los factores propios de la organización, cuyas características son perdurables en el tiempo, y dan lugar a determinadas condiciones laborales.
- El enfoque subjetivo: son aquellas definiciones que consideran al clima como la percepción común de los miembros de las situaciones organizacionales. Desde aquí se enfatizan las variables individuales. Esta perspectiva, también denominada fenomenológica, otorga un papel protagónico al individuo, quien percibe su entorno y reelabora la información dotándola de significado para hacerla comprensible.
- El enfoque interaccionista: como su nombre lo indica, este grupo de definiciones reflejan las interacciones entre los aspectos objetivos y los aspectos subjetivos. Por lo tanto, este enfoque da cuenta del conjunto de percepciones donde las características de la situación y de los individuos interactúan.

Cada una de las definiciones trata de enfatizar aquellos aspectos que considera principales respecto a su conceptualización. Entre todas ellas, sin duda, es esencialmente la definición de Rousseau (1988) la que resume el concepto de forma más operativa y con notable claridad: “el clima son las descripciones individuales del marco social o del contexto del cual la persona forma parte”.

Las definiciones de *clima organizacional* explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El *clima organizacional* se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa”. (Chiavenato, 2000).

El *clima organizacional* puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Un adecuado o inadecuado *clima organizacional*, tendrá consecuencias positivas y/o negativas para la organización. Por ello, es importante la percepción que los miembros tienen de la organización, puesto que entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo. El *Clima Organizacional* puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización; mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras.

El *Clima Organizacional* es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la manera como se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es, necesario que exista un buen clima en la organización para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la institución y por ende su buen posicionamiento en el mundo competitivo.

Es fundamental para la empresa tener un amplio conocimiento sobre el tema de clima organizacional debido a la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los

trabajadores, permitiendo a través de su diagnóstico el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

En una forma global, el *clima organizacional* constituye la personalidad de la organización e influye en la percepción del trabajador. Por lo que la correcta medición, análisis e interpretación del mismo permite encumbrar a la empresa en una planeación, ejecución y control de los procesos para lograr los objetivos previamente establecidos.

A la hora de realizar un estudio de *clima organizacional*, se deben tomar en cuenta una serie de características que están presentes, en general, varios instrumentos de medición existentes. Entre ellos se destacan los siguientes aspectos:

- Condiciones ambientales: este aspecto está relacionado con características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo. También se podría incluir, seguridad en el trabajo, horarios, desplazamientos.
- Organización del trabajo y flexibilidad: aquí se destaca la existencia o no de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. También se lo puede definir, como el grado en que los miembros de la organización perciben restricciones y flexibilidad en el trabajo.
- Organización del trabajo: esta dimensión evalúa el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y autonomía en la ejecución de sus tareas habituales.
- Estilos de liderazgo: es la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Está relacionado con el grado en que se establecen metas realistas pero retadoras y motivadoras.
- Relaciones: se basa en la cantidad y calidad de las relaciones humanas dentro de la organización.



CAPITULO III

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

www.dreamstime.com

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

En este apartado se realizara una descripción de las características de las empresas que han participado en este trabajo de investigación, todas ellas tienen la particularidad de estar clasificadas con la categorización hotelera de 4 estrellas.

Un hotel de cuatro estrellas es una propiedad superior, que generalmente ofrece más de un restaurante, bar y servicio a cuartos con horario prolongado. Los servicios disponibles pueden incluir botones, conserje y servicio de valet parking. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo duty free, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas.

Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secador de pelos, gel de baño y TV por Cable.

Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y parqueadores y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la ciudad. Suelen tener una excelente ubicación, con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del hotel para el viajero que busca descansar, pero también realizar actividades de todo tipo mientras se encuentra allí.

3.1 Hotel A

Está situado en el centro de la ciudad de Mar del Plata, en una de las áreas de mayor refinamiento arquitectónico, y próximo a la zona bancaria, comercial, de recreación, centro cultural, teatros, cines, áreas de compras y playas.

Se trata de una empresa familiar que en un comienzo estaba dirigida por dos familias asociadas, y que con el paso del tiempo delegaron sus responsabilidades a un hijo y a un yerno respectivamente, que son quienes hoy componen la Gerencia.

El hotel cuenta con 130 habitaciones para huéspedes, distribuidas verticalmente, con balcón estilo francés con vista al mar, 19 suites y una suite de lujo.

La composición de planta del hotel está distribuida en 5 sectores: Recepción, Administración, Maestranza, Mucamas, y Gastronomía, abarcando un total de 10 empleados permanentes durante todo el año. En periodos de temporada alta, o en determinadas ocasiones como: fines de semana largo, convenciones y congresos, etc, la cantidad de empleados aumenta en correspondencia con la cantidad de pasajeros esperada para estos eventos.

El Hotel A esta categorizado dentro de la clasificación de 4 estrellas, se caracteriza por brindar los siguientes servicios: desayuno, caja de seguridad, aire acondicionado, hidromasaje, TV, calefacción, secador de pelo, servicio de fax, habitaciones con vista al mar, sala de convenciones.

3.2 Hotel B

Está ubicado en bahía Playa Chica, en la ciudad de Mar del Plata, en una zona de privilegio, frente al mar y muy próximo a los balnearios de Playa Grande, puertos náuticos, y centro comerciales. Esta rodeado de las mejores ofertas gastronómicas y canchas de golf.

Es una empresa familiar, que actualmente está sufriendo un cambio de directorio, debido al fallecimiento de uno de sus miembros, por lo cual el mismo hoy en día se encuentra constituido por dos abogados y un contador que representan a la familia dueña del establecimiento.

El hotel cuenta con 50 habitaciones, todas con vista al mar, destacando algunas que tienen una visual más privilegiada que otras que poseen una vista más lateral. Las habitaciones se distribuyen de la siguiente manera: suite vip, que cuenta con una vista panorámica, vestidos, living, jacuzzi vidriado con vista al mar, y terraza propia; habitación superior; habitación estándar y ejecutiva; suite para 2, 3 y 4 personas que constan de 2 ambientes.

La composición de planta del hotel está distribuida en 5 sectores: Recepción, Administración, Maestranza, Mucamas, y Gastronomía, la cual responde a un ambiente familiar, ya que hay empleados que trabajan hace 15-20 y hasta 40 años. Durante todo el

año el hotel trabaja con un total de 10 empleados permanentes, a excepción de periodos de temporada alta u ocasiones determinadas (fines de semana largo o convenciones/congresos) donde la cantidad de empleados aumente para responder a las exigencias de los pasajeros que se esperan.

El Hotel b esta categorizado con 4 estrellas, brindando entre sus servicios los siguientes: estacionamiento cubierto, desayuno buffet, sala de juegos para niños y para mayores (salón de pool y de cartas), piano bar, sala de TV y lectura, gimnasio, internet WI-FI en todo el hotel, room service las 24hs, solárium, pileta climatizada y Spa. Además cuenta servicio de lavandería, salones para congresos con capacidad hasta 180 personas, contratación de excursiones, alquiler de autos, pesca, etc.

3.3 Hotel C

Está ubicado sobre la Bahía Varese de la ciudad de Mar del Plata. Esta construido sobre 2 torres con departamentos con vista al mar. Además, con un balneario privado ubicado a 17 km hacia el sur de la ciudad, y con un spa donde el poder del agua del mar se utiliza para tratamientos de relax, belleza y salud. También cuenta con un centro de convenciones, compuesto por 11 salones. Frente a las torres se ubica una tradicional villa veraniega de fines de siglo que forma parte del hotel, que busca combinar negocios, descanso, placer y vacaciones.

El hotel cuenta con 190 departamentos con vista al mar y terrazas individuales, totalmente equipados, en opciones de 2, 3 y 4 ambientes, que brindan privacidad y confort de un hotel de 4 estrellas.

La composición de planta del Hotel está distribuida en 7 sectores: Recepción, Administración, Maestranza, Gastronomía, Mucamas, Spa y Fun Club. El total de empleados permanentes es de 80 empleados, aumenta su cantidad a aproximadamente 200 empleados en épocas especiales como temporada alta, fines de semana largos, congresos/convenciones, etc. El 60 % de los empleados tiene una antigüedad en el hotel de más de 20 años.

Dentro de la categoría 4 estrellas, este hotel brinda los siguientes servicios: desayuno buffet, cochera cubierta, salón de belleza, guardería, servicio de taxis, drugstore,

golf, kiosco de diarios, internet, room service, restaurantes, frigobar, pista de scalextric, juegos mecánicos, juegos electrónicos, wi-fi en departamento, piscina termo lúdica cubierta, Spa de Mar en Club de Mar y Centro Spa en Torres de Manantiales. También ofrece sauna, gimnasio, solárium de verano, servicio de emergencias médicas, actividades recreativas, show de sábado a la medianoche.



CAPITULO IV
METODOLOGIA

www.5000.com

METODOLOGÍA

En función del tema de investigación planteado, y teniendo en cuenta el proyecto municipal “Mar del Plata Todo el Año”, se ha desarrollado un diseño metodológico exploratorio transversal, cuyos objetivos se expresan a continuación.

3.1. Objetivos

Objetivo General

- Identificar la realidad actual de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Mar del Plata, en relación a las prácticas de recursos humanos: capacitación laboral y evaluación de desempeño, y cómo influyen éstas, en el clima organizacional.

Objetivos específicos

- Evaluar el clima organizacional.
- Comparar el clima organizacional con la modalidad de prácticas de RR.HH que utilizan las empresas hoteleras evaluadas.

3.2 Recolección de Datos

3.2.1. Fuentes e Instrumentos

Para llevar a cabo esta investigación, se ha utilizado metodología cualitativa y cuantitativa.

Dentro de lo cualitativo, se han tomado entrevistas semi-dirigidas, a responsables del área de recursos humanos, o jefes de personal. Se apuntará a obtener información acerca de qué tipo de prácticas se utilizan, cómo se llevan a cabo, en qué momento, en qué espacio

físico, por quiénes están dirigidas, con qué frecuencia se realizan. También indagaremos sobre cuál es su percepción acerca del clima organizacional.

Además, se administraron una serie de preguntas a los empleados que componen la muestra de cada hotel, apuntando a conocer su opinión acerca de las prácticas de Recursos Humanos que se están evaluando.

A nivel cuantitativo se utilizó la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) para la evaluación del clima laboral desarrollada por R.H. Moos en su adaptación española llevada a cabo por Fernández-Ballesteros y Sierra.

3.2.2. Descripción del Instrumento

El clima social ha sido estudiado por Moos (1975, 1976, 1979, 1981) por lo menos en 180 investigaciones realizadas en ambientes hospitalarios, residencias estudiantiles, comunidades terapéuticas, centros de rehabilitación, centros psiquiátricos y prisiones norteamericanas, con el fin de analizar las modificaciones de conducta que se producen en las personas como resultado de los cambios en algunas dimensiones importantes en el clima social en el cual se desarrollan programas de tratamiento.

Moos (1974) definió el clima social como la personalidad del ambiente en base a las percepciones que los habitantes tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales. El objetivo de Moos y sus colegas ha sido encontrar invariantes de tales atributos a través de diferentes ambientes sociales.

En los distintos contextos donde los autores investigaron el clima social, se han encontrado una serie de dimensiones básicas del ambiente social percibido. La *dimensión relacional* expresa la intensidad y la naturaleza de las relaciones interpersonales que se dan en el lugar. La *dimensión de desarrollo personal* destaca el apoyo y promoción que un determinado grupo presta a mediadores de crecimiento positivo. La *dimensión de mantenimiento y cambio* (que en algunos contextos se presentan como una sola dimensión), expresan características de la organización, el orden, el control o la innovación. Cada una de estas dimensiones está constituida por una serie de subescalas.

R.H. Moos en colaboración de P.M. Insel, creó en 1974 junto a otras escalas de clima social, en la Universidad de Stanford, *la Escala WES*. En su intento de concretar la aplicabilidad del instrumento, Moos y colaboradores han desarrollado escalas de clima social específicas para distintos ambientes.

El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades/centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

En una primera fase se emplearon varios métodos para obtener una comprensión realista de los distintos ambientes sociales del grupo de trabajo para, con este soporte, elaborar un amplio conjunto inicial de elementos descriptivos y discriminativos de los mismos. Se entrevistaron a muchos trabajadores para que describieran sus tareas y se implicó a varias personas para que redactaran elementos específicos. Así se llegó a una primera Forma A del WES con 200 elementos y en su redacción se tuvo en cuenta la forma específica con que se presenta el estímulo o reactivo ambiental. Cada cuestión tenía que identificar una característica del ambiente, que manifestase un estímulo hacia, por ejemplo, la Cohesión entre los compañeros, o hacia la Presión en la situación laboral.

A partir de unas primeras aplicaciones y análisis experimentales, el instrumento se redujo a una Forma B con 138 cuestiones que, a su vez, fue aplicada experimentalmente a 624 sujetos de 44 grupos de trabajo de diferentes ambientes laborales (de la industria, administración, servicios, etc.). Una nueva serie de análisis redujo el instrumento a 90 elementos, la Forma R (de ambiente real), que intentan apreciar diez subescalas.

Esta prueba consta de un cuestionario de 90 ítems, el perfil de la escala y la plantilla de calificación, presentando 2 tipos de respuestas: verdadero (V) y falso (F).

Cuenta con 3 dimensiones que a su vez miden 10 subescalas, que son:

Relaciones: es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada por las siguientes subescalas:

- Implicación (IM) Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

- Cohesión (CO) Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

- Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Autorrealización se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

-Autonomía (AU) Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

-Organización (OR) Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

-Presión (PR) Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Estabilidad/Cambio esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

-Claridad (CL) Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

-Control (CN) Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

-Innovación (IN) Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

-Comodidad (CF) Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

(Ver Anexo I)

3.3. Descripción de la Muestra

La muestra sobre la que se aplicarán los instrumentos antes mencionados, fue seleccionada de tres hoteles “4 estrellas” de la ciudad de Mar del Plata. Si bien en el anteproyecto de esta tesis se planteó una muestra de 30 casos por hotel, ésta debió ser modificada ya que los mismos no cuentan con tal cantidad de empleados, respetando igualmente la composición de la planta del hotel, para que los empleados de todos los sectores estén representados.

En dos de los hoteles la muestra quedó finalmente conformada por diez empleados respectivamente. En cambio, en el tercero se pudo lograr la cantidad de casos planteados en un comienzo.

Muestra Hotel A

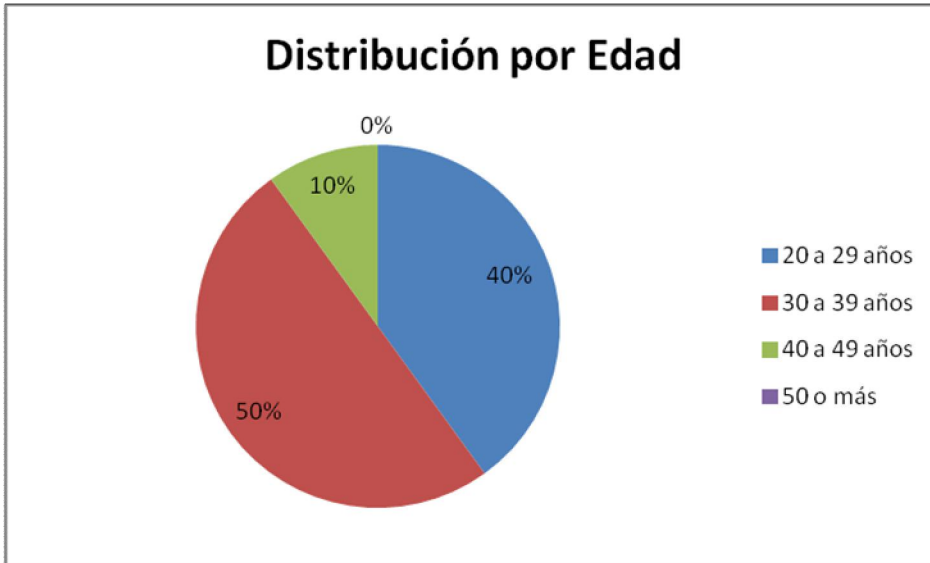
Distribución de la muestra según Género

| | CANTIDAD | % |
|-----------|----------|-----|
| Femenino | 3 | 30 |
| Masculino | 7 | 70 |
| TOTAL | 10 | 100 |



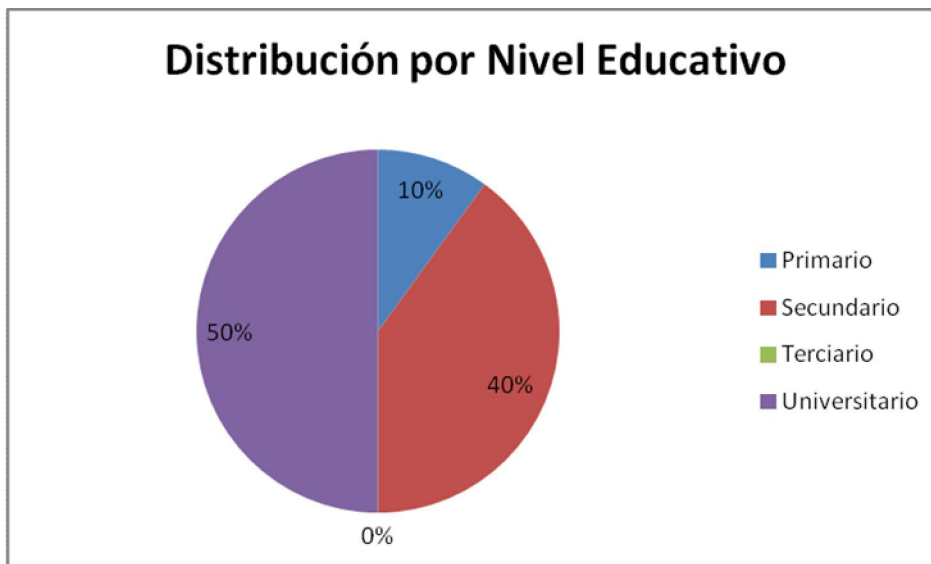
Distribución de la muestra por edad

| | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|-----|
| 20 a 29 años | 4 | 40 |
| 30 a 39 años | 5 | 50 |
| 40 a 49 años | 1 | 10 |
| 50 o más | 0 | 0 |
| TOTAL | 10 | 100 |



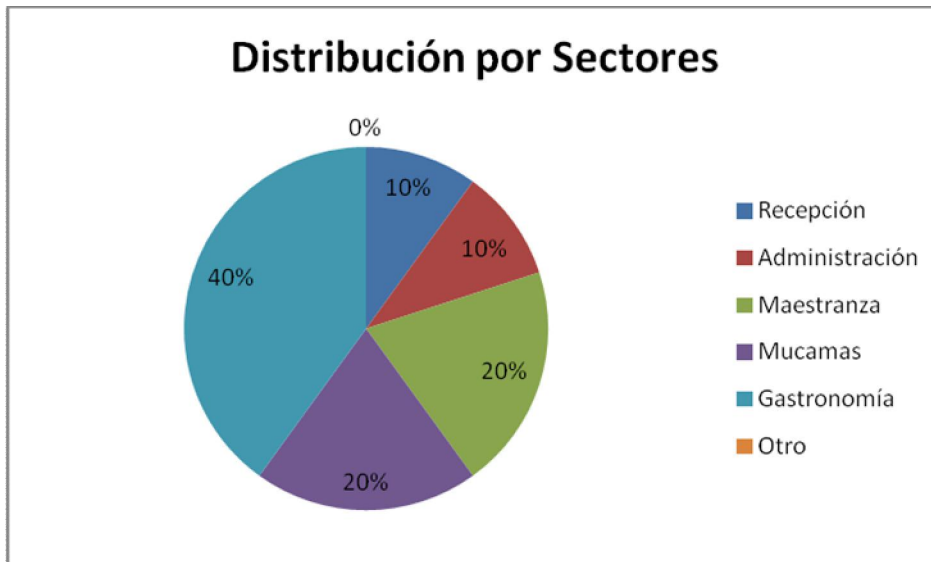
Distribución de la Muestra según Nivel Educativo

| | CANTIDAD | % |
|---------------|----------|-----|
| Primario | 1 | 10 |
| Secundario | 4 | 40 |
| Terciario | 0 | 0 |
| Universitario | 5 | 50 |
| TOTAL | 10 | 100 |



Distribución de la Muestra según puestos

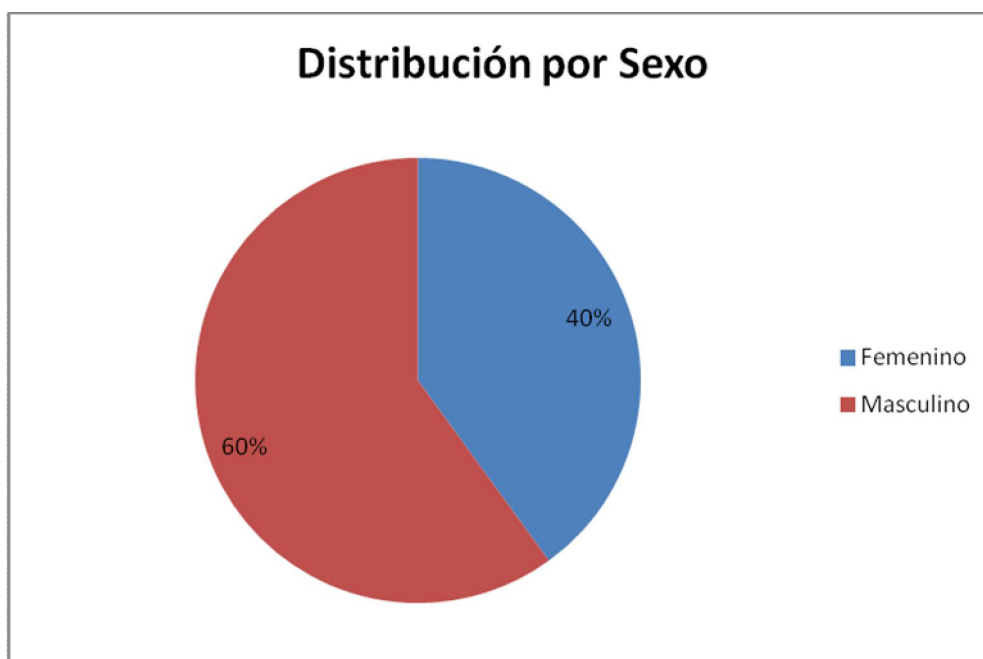
| | CANTIDAD | % |
|----------------|----------|-----|
| Recepción | 1 | 10 |
| Administración | 1 | 10 |
| Maestranza | 2 | 20 |
| Mucamas | 2 | 20 |
| Gastronomía | 4 | 40 |
| Otro | 0 | 0 |
| TOTAL | 10 | 100 |



MUESTRA HOTEL B

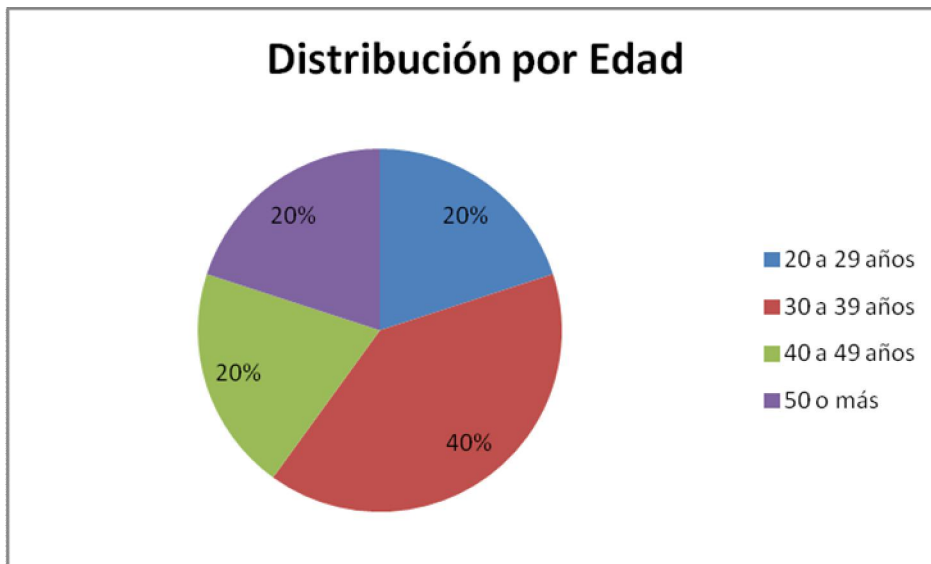
Distribución de la muestra según Género

| | CANTIDAD | % |
|-----------|----------|-----|
| Femenino | 4 | 40 |
| Masculino | 6 | 60 |
| TOTAL | 10 | 100 |



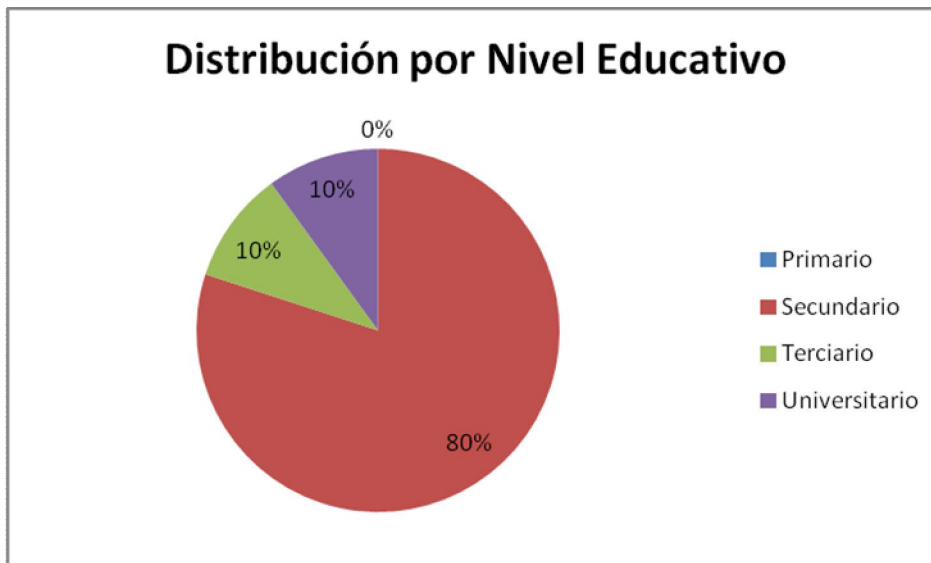
Distribución de la muestra por edad

| | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|-----|
| 20 a 29 años | 2 | 20 |
| 30 a 39 años | 4 | 40 |
| 40 a 49 años | 2 | 20 |
| 50 o más | 2 | 20 |
| TOTAL | 10 | 100 |



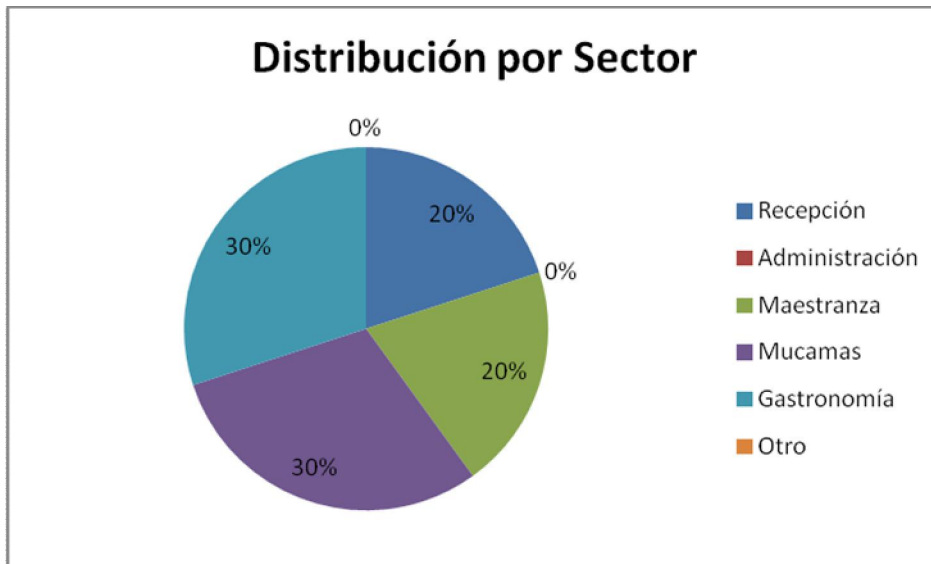
Distribución de la Muestra según Nivel Educativo

| | CANTIDAD | % |
|---------------|----------|-----|
| Primario | 0 | 0 |
| Secundario | 8 | 80 |
| Terciario | 1 | 10 |
| Universitario | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |



Distribución de la Muestra según puestos

| | CANTIDAD | % |
|----------------|----------|-----|
| Recepción | 2 | 20 |
| Administración | 0 | 0 |
| Maestranza | 2 | 20 |
| Mucamas | 3 | 30 |
| Gastronomía | 3 | 30 |
| Otro | 0 | 0 |
| TOTAL | 10 | 100 |



MUESTRA HOTEL C

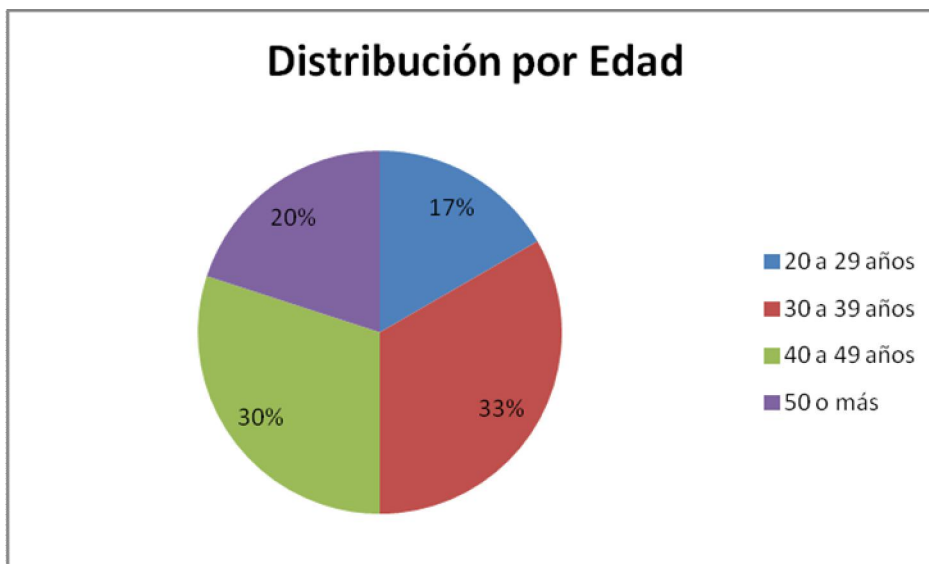
Distribución de la muestra según Género

| | CANTIDAD | % |
|-----------|----------|-----|
| Femenino | 15 | 50 |
| Masculino | 15 | 50 |
| TOTAL | 30 | 100 |



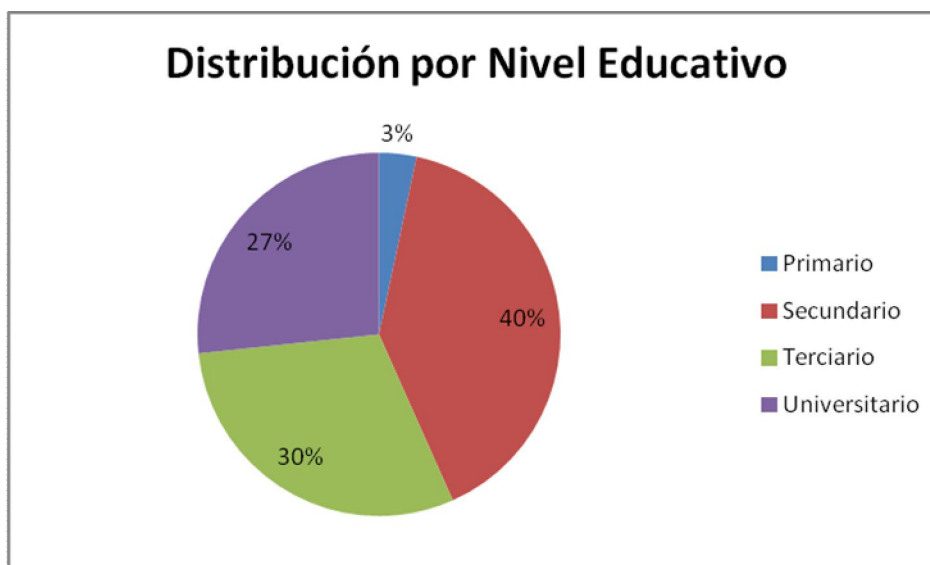
Distribución de la muestra por edad

| | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|------|
| 20 a 29 años | 5 | 16,6 |
| 30 a 39 años | 10 | 33,3 |
| 40 a 49 años | 9 | 30 |
| 50 o más | 6 | 20 |
| TOTAL | 30 | 100 |



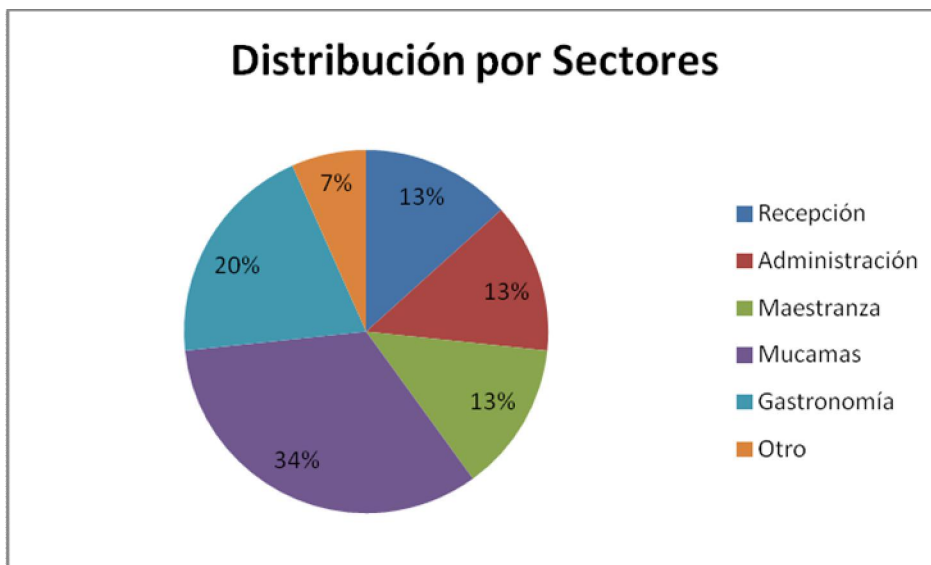
Distribución de la Muestra según Nivel Educativo

| | CANTIDAD | % |
|---------------|----------|------|
| Primario | 1 | 3,3 |
| Secundario | 12 | 40 |
| Terciario | 9 | 30 |
| Universitario | 8 | 26,6 |
| TOTAL | 30 | 100 |



Distribución de la Muestra según puestos

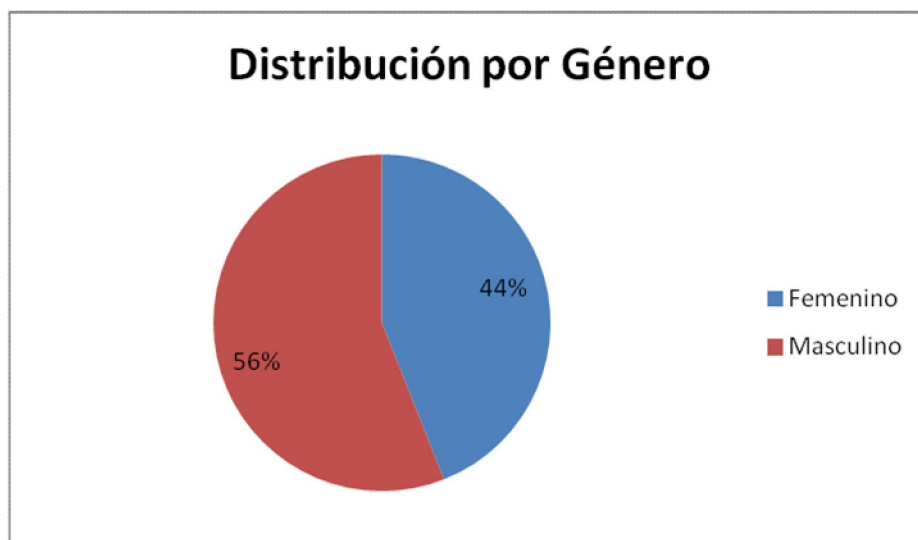
| | CANTIDAD | % |
|----------------|----------|------|
| Recepción | 4 | 13,3 |
| Administración | 4 | 13,3 |
| Maestranza | 4 | 13,3 |
| Mucamas | 10 | 33,3 |
| Gastronomía | 6 | 20 |
| Otro | 2 | 6,6 |
| TOTAL | 30 | 100 |



Descripción de la Muestra en Total

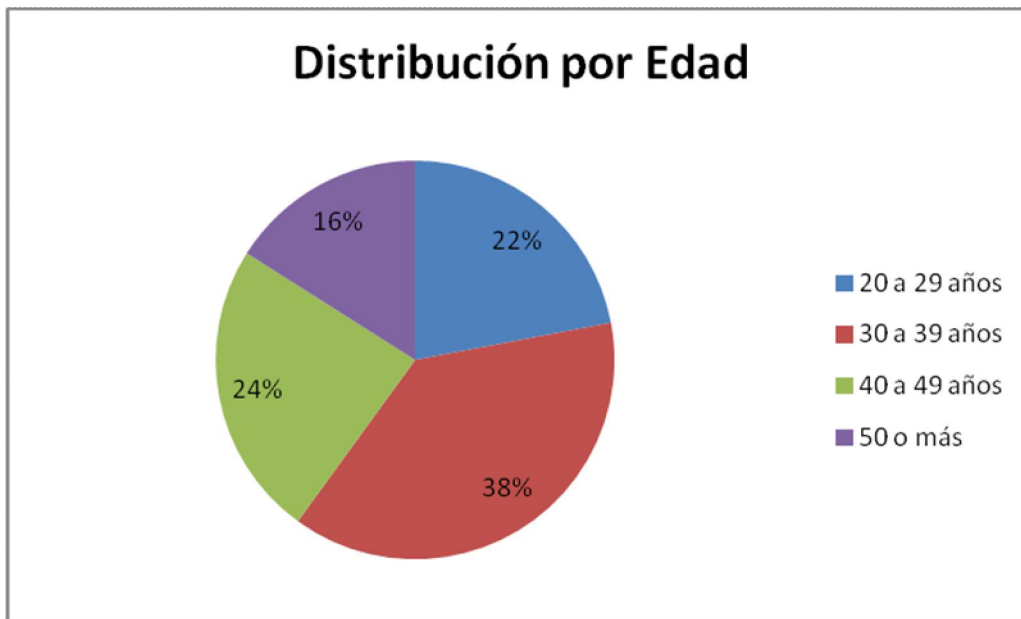
Distribución de la muestra según Género

| | CANTIDAD | % |
|-----------|----------|-----|
| Femenino | 22 | 44 |
| Masculino | 28 | 56 |
| TOTAL | 50 | 100 |



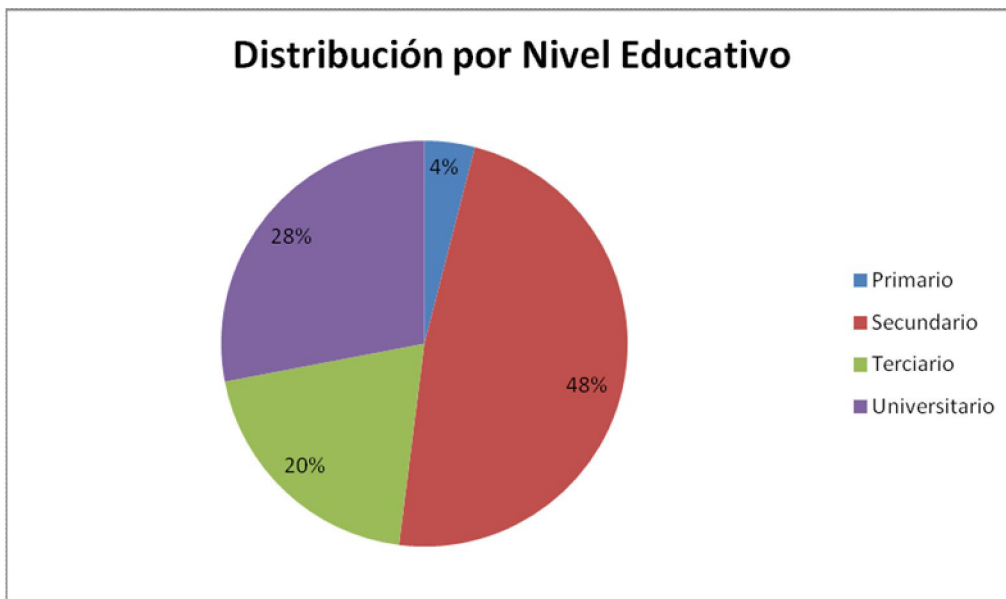
Distribución de la muestra por edad

| | CANTIDAD | % |
|--------------|----------|-----|
| 20 a 29 años | 11 | 22 |
| 30 a 39 años | 19 | 38 |
| 40 a 49 años | 12 | 24 |
| 50 o más | 8 | 16 |
| TOTAL | 50 | 100 |



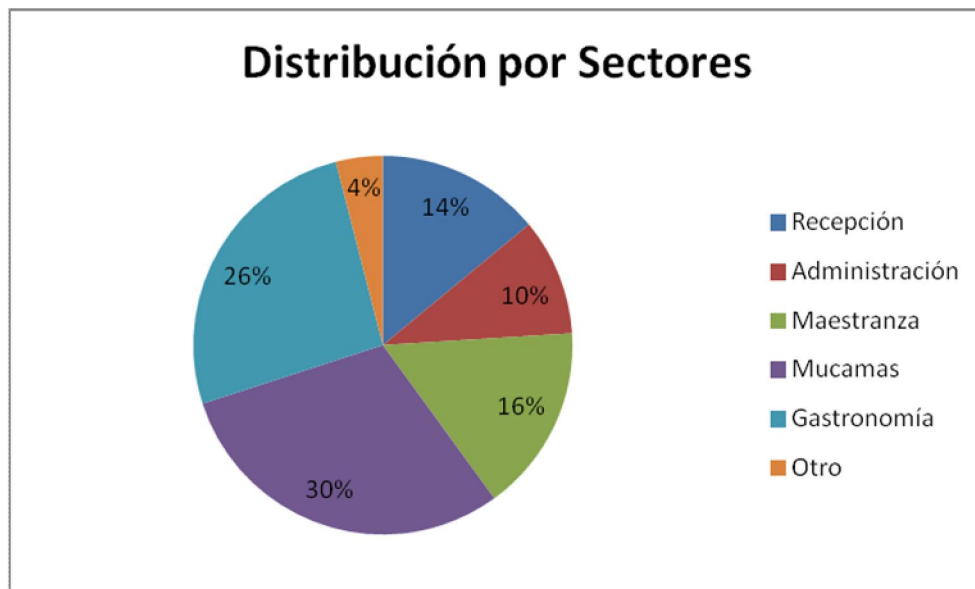
Distribución de la Muestra según Nivel Educativo

| | CANTIDAD | % |
|---------------|----------|-----|
| Primario | 2 | 4 |
| Secundario | 24 | 48 |
| Terciario | 10 | 20 |
| Universitario | 14 | 28 |
| TOTAL | 50 | 100 |



Distribución de la Muestra según puestos

| | CANTIDAD | % |
|----------------|----------|-----|
| Recepción | 7 | 14 |
| Administración | 5 | 10 |
| Maestranza | 8 | 16 |
| Mucamas | 15 | 30 |
| Gastronomía | 13 | 26 |
| Otro | 2 | 4 |
| TOTAL | 50 | 100 |





CAPITULO V
PRESENTACION DE DATOS

www.dreamstime.com

PRESENTACIÓN DE DATOS

A continuación se presentaran los datos obtenidos, tanto de la Escala de Clima Social WES administrada a una muestra representativa de la planta permanente de cada hotel, como así también se expondrá la información desprendida de las entrevistas que se realizaron a aquellas personas encargadas de tomar decisiones en el área de RR.HH de cada organización.

5.1. Datos Cuantitativos

En este apartado se presentará la información obtenida de los test administrados (Escala de Clima Social – WES) a los empleados de los tres hoteles que componen la muestra.

Esta presentación expondrá los datos de cada hotel en particular, siguiendo las distintas dimensiones que componen la escala, e indicando la cantidad de sujetos que se distribuyen en cada percentil.

Hotel A

| RELACIONES | | | |
|--------------|-------------|----------|-------|
| | Implicación | Cohesión | Apoyo |
| Percentil 90 | 0 | 0 | 2 |
| Percentil 75 | 2 | 0 | 0 |
| Percentil 50 | 2 | 7 | 1 |
| Percentil 25 | 5 | 3 | 6 |
| Percentil 5 | 1 | 0 | 1 |
| Percentil 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 10 | 10 | 10 |

| AUTORREALIZACIÓN | | | |
|------------------|-----------|--------------|---------|
| | Autonomía | Organización | Presión |
| Percentil 90 | 0 | 1 | 0 |
| Percentil 75 | 1 | 2 | 0 |
| Percentil 50 | 1 | 4 | 1 |
| Percentil 25 | 5 | 3 | 6 |
| Percentil 5 | 3 | 0 | 3 |
| Percentil 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 10 | 10 | 10 |

| ESTABILIDAD/CAMBIO | | | | |
|--------------------|----------|---------|------------|-----------|
| | Claridad | Control | Innovación | Comodidad |
| Percentil 90 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Percentil 75 | 4 | 4 | 0 | 2 |
| Percentil 50 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Percentil 25 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| Percentil 5 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| Percentil 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Total | 10 | 10 | 10 | 10 |

Hotel B

| RELACIONES | | | |
|--------------|-------------|----------|-------|
| | Implicación | Cohesión | Apoyo |
| Percentil 90 | 0 | 0 | 0 |
| Percentil 75 | 0 | 0 | 1 |
| Percentil 50 | 2 | 2 | 1 |
| Percentil 25 | 6 | 5 | 2 |
| Percentil 5 | 2 | 2 | 5 |
| Percentil 0 | 0 | 1 | 1 |
| Total | 10 | 10 | 10 |

| AUTORREALIZACIÓN | | | |
|------------------|-----------|--------------|---------|
| | Autonomía | Organización | Presión |
| Percentil 90 | 0 | 0 | 1 |
| Percentil 75 | 1 | 4 | 0 |
| Percentil 50 | 1 | 5 | 0 |
| Percentil 25 | 2 | 0 | 1 |
| Percentil 5 | 4 | 1 | 7 |
| Percentil 0 | 2 | 0 | 1 |
| Total | 10 | 10 | 10 |

| ESTABILIDAD/CAMBIO | | | | |
|--------------------|----------|---------|------------|-----------|
| | Claridad | Control | Innovación | Comodidad |
| Percentil 90 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Percentil 75 | 2 | 6 | 0 | 4 |
| Percentil 50 | 3 | 3 | 1 | 5 |
| Percentil 25 | 3 | 0 | 5 | 1 |
| Percentil 5 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| Percentil 0 | 0 | 0 | 3 | 0 |
| Total | 10 | 10 | 10 | 10 |

Hotel C

| RELACIONES | | | |
|--------------|-------------|----------|-------|
| | Implicación | Cohesión | Apoyo |
| Percentil 90 | 3 | 0 | 0 |
| Percentil 75 | 3 | 9 | 9 |
| Percentil 50 | 9 | 3 | 3 |
| Percentil 25 | 3 | 9 | 9 |
| Percentil 5 | 6 | 6 | 6 |
| Percentil 0 | 6 | 3 | 3 |
| Total | 30 | 30 | 30 |

| AUTORREALIZACIÓN | | | |
|------------------|-----------|--------------|---------|
| | Autonomía | Organización | Presión |
| Percentil 90 | 0 | 0 | 0 |
| Percentil 75 | 6 | 6 | 3 |
| Percentil 50 | 0 | 9 | 6 |
| Percentil 25 | 6 | 3 | 15 |
| Percentil 5 | 12 | 12 | 6 |
| Percentil 0 | 6 | 0 | 0 |
| Total | 30 | 30 | 30 |

| ESTABILIDAD/CAMBIO | | | | |
|--------------------|----------|---------|------------|-----------|
| | Claridad | Control | Innovación | Comodidad |
| Percentil 90 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| Percentil 75 | 3 | 9 | 0 | 0 |
| Percentil 50 | 18 | 6 | 6 | 3 |
| Percentil 25 | 3 | 12 | 9 | 15 |
| Percentil 5 | 6 | 0 | 3 | 12 |
| Percentil 0 | 0 | 0 | 12 | 0 |
| Total | 30 | 30 | 30 | 30 |

5.2. Datos Cualitativos

En este apartado se presentará descriptivamente la información obtenida de las entrevistas realizadas a los responsables del área de RR.HH de los distintos hoteles evaluados, para que la presentación puede ser analizada de manera independiente denominaremos a los hoteles evaluados como A, B, y C.

En el *Hotel A*, se entrevistó a el Gerente, quien pertenece al área de administración, cuya formación profesional es la de Contador. El mismo señaló que la organización no cuenta en su composición de planta con un departamento de Recursos Humanos. La Administración es el área encargada de tomar las decisiones que regularmente pertenecerían a este sector. Está integrada por tres personas, dos de ellos son gerentes, y el

tercero es uno de los propietarios. Ninguno de ellos posee formación alguna en el área de RR.HH, sin embargo, toman decisiones que atañen a la misma, entre ellas se encuentran la selección de personal, la asignación de tareas, la distribución de la carga horaria entre empleados.

Considerando el proyecto Municipal “Mar del Plata todo el año”, se hizo referencia a la publicidad que se realiza para la convocatoria de pasajeros en función de Congresos y Eventos.

A lo largo de la entrevista, se busco indagar que relevancia le otorgaban como organización a las prácticas de Recursos Humanos que se están evaluando en esta investigación: *Capacitación Laboral y Evaluación de Desempeño*.

A grandes rasgos, se podría inferir que no hacen un uso de estas prácticas de manera formal, si bien manifiestan llevarlas a cabo, analizando el contenido de las entrevistas se da cuenta de que no hay un conocimiento exhaustivo y profesional de dichos conceptos.

En cuanto a la Capacitación Laboral, sólo se hizo referencia a lo que atañe a la “Ley Nacional de Seguridad e Higiene” N° 19.587, que establece un protocolo en cuanto a normas de capacitación en materia de higiene y seguridad, en prevención de enfermedades profesionales y de accidentes del trabajo, de acuerdo a las características y riesgos propios, generales y específicos de las tareas que desempeñen. La frecuencia de estas capacitaciones está regulada por la mencionada Ley, que durante el año exige cumplir con determinada cantidad de horas, y varía en función del puesto que ocupa cada empleado. El entrevistado remarcó que los sectores que mayor formación reciben al año, son: maestranza y mucamas. El contenido de las capacitaciones lo fija un ingeniero en Seguridad e Higiene, quien también es el encargado de llevarlas a cabo. El espacio físico destinado para tal fin, son las instalaciones del hotel, y se realizan dentro del horario laboral. Para las capacitaciones externas, es decir, aquellas que no son propuestas por el hotel y que surgen del propio interés del empleado, la gerencia facilita los horarios a los mismos, para que puedan ser llevadas a cabo. Durante la entrevista, se señaló el impacto positivo que esta técnica provoca en los empleados, ya que se mencionó que las repercusiones de estos programas son evaluadas de manera oral e informal; sin embargo se remarcaron las dificultades propias que se generan en las adaptaciones que estos nuevos cambios requieren.

En referencia a la Evaluación de Desempeño, se señala que sí se lleva a cabo, más allá de que no utilicen ninguna técnica formal. Los responsables de dicha tarea, son los gerentes y los jefes de cada sector del hotel, no a través de un método en particular, sino mediante la observación directa supervisando las tareas, y haciéndoles saber a los empleados “cuándo lo hacen bien y cuándo no”. Todos los sectores son evaluados, salvo el área de administración. La devolución de dicha valoración se expresa de manera oral, con fines motivacionales, según lo señalado. Las conclusiones que se obtienen de ésta práctica son analizadas como empresa, quienes observaron que en un comienzo los trabajadores se sentían incómodos, aunque luego se les hizo notar el aspecto positivo de la evaluación, ya que a partir de ella se podía lograr un mejor rendimiento.

Indagando sobre la relación entre las prácticas antes mencionadas y el Clima Organizacional, el entrevistado destacó que en un principio dichas técnicas impactaban negativamente, pero que luego fue mejorando ya que se observaron resultados positivos, generándose “mayor compañerismo”, al proponerse un objetivo en común.

En relación a cómo considera que es el ambiente entre las personas que integran la organización, lo describe como “muy bueno”, buscando mejorarlo permanentemente.

En el *Hotel B*, la entrevista se llevó a cabo con el Gerente, cuya formación profesional es la de abogado. El mismo señaló que la organización no cuenta en su composición de planta con un departamento de Recursos Humanos. El Gerente, quien representa al Directorio, es el encargado de tomar las decisiones referentes a éste área, si bien no tiene formación específica, se encarga de la selección de personal, organización de tareas, capacitación, entre otras.

Considerando el proyecto Municipal “Mar del Plata todo el año”, e intentando romper con la estacionalidad característica de la ciudad, se publicita el hotel buscando captar pasajeros en función de Congresos y Eventos.

En esta entrevista, también se buscó indagar acerca de las prácticas consideradas en la presente investigación, y se observó al igual que en el caso anterior que no hay un uso formal de las mismas, aunque manifiestan llevarlas a cabo.

En cuanto a la *Capacitación Laboral*, se señaló que no es una práctica muy utilizada en el Hotel, pero que sin embargo el mismo está atravesando una etapa de cambio (cambio

de Directorio), y con el mismo una nueva política de trabajo que apuntaría a incluir esta técnica como un requisito más en la formación de sus empleados. Si bien reciben capacitación al ingresar a la organización, el criterio fundamental que utilizan para decidir cuándo es pertinente realizarla es a partir de la detección de una necesidad. Se lleva a cabo en temporada baja, por una cuestión de disponibilidad horaria. El contenido de las mismas, surge a partir de las propuestas que ofrece la Asociación de Hoteles en “cursos de capacitación”, a través de distintas empresas que auspician dichos cursos, la selección final de los mismos está a cargo del Directorio. Se realiza por sectores, en las instalaciones del hotel o en la Asociación de Hoteles, o en las empresas que los auspician, y se realizan tanto dentro como fuera de la jornada laboral. Si algún empleado decide capacitarse por sus propios medios, la organización evalúa cada caso en particular a la hora de otorgar beneficios como el cambio de horarios, o el pago de las horas invertidas como horas trabajadas. El entrevistado considera que esta práctica tiene un impacto positivo en los empleados, y que éstos lo perciben como una posibilidad de crecimiento profesional.

En relación a la *Evaluación de Desempeño*, manifiesta que se realiza permanentemente con el fin de mejorar el servicio que se ofrece. No se utiliza una técnica formal más allá de la observación que realiza el jefe de área con el Gerente, y a veces también con el Directorio. Se evalúa a todos los sectores por igual, y la devolución es de manera verbal. Las conclusiones que se obtienen a partir de esta práctica se evalúan como empresa buscando que aspectos se deben mejorar, utilizando además la opinión de los pasajeros indagada a través de un cuaderno de sugerencias. El entrevistado considera que el impacto de la Evaluación es positivo, ya que observa que el empleado mejora su rendimiento a partir de la devolución realizada.

Indagando sobre la relación entre estas prácticas y el Clima Organizacional, el Gerente las considera de suma importancia ya que el servicio que brindan implica tener en cuenta la satisfacción del cliente, y para ello resulta fundamental la formación y evaluación de sus empleados para el logro de un servicio de optimas características.

Si bien manifiesta que la empresa está sufriendo modificaciones, que implican adaptarse a las mismas a partir del cambio de Directorio, señala que el Clima Organizacional, es “bueno”, ya que se vive un ambiente familiar, debido a que hay empleados que tienen una antigüedad en el hotel de 15,20 y hasta 40 años en el mismo.

En el *Hotel C* se mantuvo una entrevista con el Coordinador Operativo, quien manifestó que la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos, y que si bien él no tiene formación en el área, es el encargado de tomar las decisiones y de desempeñar las funciones que corresponden a dicho departamento (Selección de Personal, Capacitaciones, Coordinador de tareas-horarios), con la supervisión de la Gerencia General. Hay determinadas tareas, como la Selección de Personal, que se realizan en equipo, ya que es el Jefe de cada sector el encargado de determinar el perfil del empleado, y él como Coordinador Operativo del hotel genera la búsqueda, realiza una pre selección y decide conjuntamente con la Gerencia General quién o quiénes son aptos para el puesto.

En relación al proyecto municipal “Mar del Plata todo el año”, no se realizaron modificaciones significativas en cuanto al manejo operativo del hotel.

En cuanto a la *Capacitación Laboral* se hizo referencia a su implementación a través de dos modalidades: interna y externa. La primera, se realiza cuando los empleados ingresan al hotel para que conozcan su funcionamiento, y se interioricen sobre el objetivo de la organización; una vez que integran la planta permanente, la formación se basa en cómo opera cada sector en particular, siendo esta constante y continua. La capacitación externa, se centra en una serie de cursos y programas propuestos por la Asociación de Hoteles, que pueden ser virtuales o presenciales y se dictan tanto dentro del hotel como fuera. Esta Asociación presenta un listado a todos los hoteles con los cursos que ofrece. En este caso en particular, el Coordinador Operativo es el que decide cuáles son los pertinentes a realizar, exceptuando los de carácter obligatorio como son aquellos referidos a la seguridad y prevención en el trabajo. Los empleados deciden según su interés los cursos a realizar, debido a que no es un requisito la concurrencia a los mismos, la empresa los incentiva o bien permitiéndoles concurrir a los cursos en el horario laboral o computando estas horas como horas de trabajo. Ambos tipos de capacitaciones se realizan preferentemente en temporada baja, y en todos los sectores que componen el hotel por igual. El entrevistado señaló que se evalúa como empresa las conclusiones que se obtienen de los programas de capacitación, ya que consideran que es una forma de sondear los intereses de los empleados, buscando conocer cuáles son las temáticas que más los motivan.

Abordando la *Evaluación de desempeño*, se remarcó que ésta se realiza de manera informal con el fin de mejorar el desenvolvimiento de cada empleado en particular, buscando el desarrollo de cada sector, y orientando futuras capacitaciones. La realizan los encargados de cada sector, confeccionando un informe en donde se destacan a los mejores empleados de cada área, que llega a manos del Coordinador Operativo, quien en reuniones informales da una devolución oral resaltando a quienes sobresalieron en sus tareas. Para este fin, también se tienen en cuenta las “evaluaciones de servicio” que son completadas por los clientes durante su estadía, donde dan una opinión acerca del servicio prestado. La periodicidad de las evaluaciones es al final de cada temporada o periodos de alta (Semana Santa, fines de semana largo), con una frecuencia aproximada de seis meses. Si bien todos los sectores son evaluados por igual, esta práctica se realiza con más frecuencia en el sector de recreación, ya que es el que más contacto tiene con los pasajeros. El entrevistado considera que si bien ésta técnica tiene fines productivos para el objetivo de la empresa, no recibe una buena aceptación por parte de los empleados a la hora de implementarse.

Indagando sobre la relación entre la Capacitación Laboral y la Evaluación de desempeño con el Clima Organizacional, se señaló que la primera genera un interés de los empleados hacia la empresa, lo cual aporta motivación al ambiente de trabajo, sin embargo se destacó que la segunda práctica tiene un impacto negativo en el Clima Organizacional, ya que a los empleados “no les gusta que los evalúen”.

A grandes rasgos el entrevistado describe al *Clima Organizacional* como “sano”, de “ambiente familiar”, ya que el 60% de los empleados tiene mucha antigüedad en el hotel, sin embargo señala que muchas veces esta característica resulta contraproducente, ya que hay demasiada relación entre los empleados, lo cual genera en sus propias palabras “el desligamiento de culpas, poner la responsabilidad en el otro”. Entre otras problemáticas, se apuntó a la pérdida de respeto hacia los superiores debido a la permanencia extendida de los mismos en dichos puestos, sumado al choque generacional que se produce entre los trabajadores de mayor antigüedad con los jóvenes que ingresan temporariamente.



CAPÍTULO VI
ANÁLISIS DE DATOS

AgenciaGUP.com

ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se presentará un análisis detallado de los datos obtenidos en cada hotel en particular tanto en los aspectos cuantitativos como los cualitativos, para luego intentar buscar si existen recurrencias entre los mismos, y elaborar alguna conclusión acerca de los objetivos planteados.

Para llevar a cabo la tarea cuantitativa, se evaluaron los datos obtenidos de cada hotel en particular, teniendo en cuenta los perfiles de cada empleado que compone la muestra en referencia al baremo perteneciente a un estudio realizado la ciudad de Buenos Aires (Mikulic y Cassullo, 2005), y a partir de allí se elaborarán conclusiones acerca de las características sobre el clima organizacional de cada hotel.

6.1 HOTEL A:

Analizando el aspecto cuantitativo de este hotel, en relación a los resultados obtenidos en el test administrado, dentro de la dimensión *Relaciones*, se encontró que la puntuación del 60% de los empleados en la subescala *Implicación* se ubica por debajo de la media, puntuación promedio en relación al baremo de referencia. Esto daría cuenta de una tendencia baja hacia el compromiso con la tarea, bajo interés o preocupación por la actividad que realizan en el hotel. Estos datos se reflejan en todos los sectores del hotel, en ninguno de ellos se observa una diferencia significativa con respecto a los valores, que merezca ser mencionada.

En cuanto a la subescala *Cohesión*, el 70% de los empleados registró una puntuación promedio, lo cual implicaría un grado óptimo de ayuda y amabilidad entre los trabajadores. Esta puntuación se ve reflejada en los sectores: gastronómico, maestranza, recepción, y administración.

La subescala *Apoyo* arrojó que el 70% de los empleados puntuó por debajo de la media, lo cual indicaría que los trabajadores no percibirían un alto grado de ayuda de parte de sus jefes para crear un buen clima social, no se sentirían animados por parte de los

mismos. En este caso, no se puede establecer una generalidad en cuanto a los sectores, ya que de los puntajes obtenidos no se desprende una conclusión que resulte significativa a partir de los valores dispares de cada área del hotel.

Analizando la dimensión en su totalidad, y teniendo en cuenta que las subescalas que la componen aluden a aspectos más personales del clima organizacional, se podría concluir que existiría una tendencia baja en la intensidad y la naturaleza de las relaciones interpersonales que se dan en el lugar de trabajo.

En relación a la dimensión *Autorrealización*, se encontró que la puntuación del 80% de los empleados en la subescala *Autonomía* se ubica por debajo de la media, en relación al baremo de referencia. Esta tendencia se ve reflejada en la mayoría de los sectores, lo cual indicaría que gran parte de los trabajadores no percibirían ningún estímulo de parte de la organización que los lleve a tomar iniciativas propias.

En cuanto a la subescala *Organización*, el 40% de los empleados registró una puntuación promedio, mientras que otro 30% se ubicó por encima de la media, lo cual indicaría una tendencia positiva en cuanto a la planificación y eficiencia de las tareas.

La subescala *Presión* arrojó que el 90% de los empleados obtuvo una puntuación por debajo de la media. Este dato resulta positivo dentro del estudio del Clima Organizacional, ya que esta es una subescala negativa, donde un bajo puntaje es esperable, es decir que este resultado implicaría que la presión no domina el ambiente laboral. El alto porcentaje indica que la mayoría de los sectores se ven representados en esta tendencia.

Considerando la dimensión en su totalidad, se podría concluir que en el Hotel A existiría una tendencia positiva hacia la planificación de las tareas, buscando eficiencia en los resultados; un factor que podría incidir en este sentido, sería la ausencia de presión en el ambiente de trabajo, sin embargo la autonomía en la toma de decisiones pareciera ser un factor ausente entre los empleados.

Dentro de la última dimensión *Estabilidad/Cambio*, en la subescala *Claridad* se vislumbraría que las reglas sobre los planes de trabajo y las expectativas que la organización tiene sobre las tareas que se realizan diariamente, estarían explícitas, ya que dentro de la población total de los trabajadores el 80% lo expresó de esa manera, ubicándose entre los puntajes más altos.

En la subescala *Control*, se observó que los puntajes obtenidos por los empleados están distribuidos en forma más pareja que en casos anteriores, sin embargo el 60% se ubicó en valores promedio y por encima de este. Al ser esta una subescala negativa, un alto puntaje en ella incidiría en un mal Clima Organizacional. En relación a los valores obtenidos en este apartado, el Hotel A reflejaría que desde puestos jerárquicos se controla a los empleados por medio de la utilización de reglas y presiones. En líneas generales todos los sectores expresaron esta tendencia negativa en la subescala Control.

El 90% de los trabajadores puntuaron la subescala *Innovación* por debajo de la media, por lo cual la variedad, el cambio y los nuevos enfoques no serían características que los empleados observan en el hotel. El alto porcentaje encontrado revela que la mayoría de los sectores se ve representado en esta descripción.

En la subescala *Comodidad* los porcentajes poblacionales se encuentran distribuidos en los diferentes valores percentilares, sin embargo hay una tendencia a una puntuación baja ya que el 70% de la población registra una puntuación media y por debajo de ella. Esto implicaría que el ambiente físico no sería percibido por parte de los empleados como agradable.

Analizando la dimensión en su totalidad, y teniendo en cuenta que las subescalas que la componen hacen referencia a aspectos propios de la organización, se podría decir que si bien las reglas y pautas de trabajo estarían expresadas claramente, como así también las expectativas que se tienen sobre el mismo, pareciera que los empleados perciben esto como una forma de control, aludiendo a un aspecto negativo del Clima Organizacional. Los empleados describen al hotel como una organización estable, es decir no relacionada con aspectos innovadores sino más bien con formas de trabajo establecidas y que no buscan ser sujetas a cambios. En cuanto al espacio físico, pareciera que la comodidad no es un aspecto destacada por parte de los trabajadores.

Por lo tanto, se podría decir que los empleados perciben a la organización más relacionada con aspectos estables y resistentes a cambios e innovaciones, en lo que respecta a las reglas y pautas de trabajo y cómo estas controlan la labor diaria, además del ambiente físico donde se desarrollan.

Analizando los datos cualitativos obtenidos en la entrevista, queda en claro que la utilización que hacen de las prácticas de Recursos Humanos (Capacitación Laboral y Evaluación de Desempeño) es de manera informal, ya que la Administración que es el sector encargado de tomar decisiones al respecto, no tiene una formación académica en el área y esto hace que no tengan una planificación en la implementación de estas técnicas. Por ejemplo, el método que utilizan para la Evaluación de Desempeño es la observación directa y la devolución la realizan de manera oral, según sus propias palabras con fines motivacionales. Esto lo llevan a cabo sin estipulación de horarios, momentos, lugares, o una planificación que dé cuenta de que se espera de la misma, o que se busca con ella. Si bien manifiestan llevar las prácticas a cabo, analizando el contenido de la entrevista se da cuenta de que no hay un conocimiento exhaustivo y profesional de dichos conceptos.

6.2 HOTEL B:

Analizando el aspecto cuantitativo de este hotel, en relación a los resultados obtenido en el test administrado, dentro de la dimensión *Relaciones*, se encontró que la puntuación del 80% de los empleados en la subescala *Implicación* se encuentra por debajo de la media. Esto daría cuenta de una tendencia baja hacia el compromiso con la tarea, bajo interés o preocupación por la actividad que realizan en el hotel. Debido al alto porcentaje se puede afirmar que es una tendencia que se observa en todos los sectores del hotel.

En cuanto a la subescala *Cohesión*, el 80% de los empleados registró una puntuación por debajo de la media, lo cual implicaría que se percibe un grado bajo de ayuda y amabilidad entre los trabajadores.

La subescala *Apoyo* arrojó que el 80% de los empleados puntuó por debajo de la media, lo cual indicaría que los trabajadores no se sentirían animados por parte de sus jefes para la creación de un buen clima laboral.

En un análisis total de la dimensión, y considerando que esta alude a aspectos más personales del clima organizacional, se observa que las tres subescalas que la componen puntuaron por debajo de la media, es decir no existiría por parte de los empleados ni como política de la empresa por parte de los jefes una intención de que exista ayuda y/o cooperación entre los individuos que integran la organización. Además los resultados

obtenidos darían cuenta de un bajo nivel de compromiso por parte de los empleados con las tareas que componen el rol.

En relación a la dimensión *Autorrealización*, se encontró que la puntuación del 80% de los empleados en la subescala *Autonomía* se ubica por debajo de la media, en relación al baremo de referencia. Esta tendencia se ve reflejada en la mayoría de los sectores, lo cual indicaría que los trabajadores parecieran no percibir estímulos de parte de la organización que los lleve a tomar iniciativas propias.

En cuanto a la subescala *Organización*, el 50% de los empleados registró una puntuación promedio, mientras que otro 40% se ubicó por encima de la media, lo cual indicaría una tendencia positiva en cuanto a la planificación de las tareas, y lo que se espera de ellas en cuanto a su eficiencia.

El 90% de los trabajadores obtuvo una puntuación por debajo de la media en la subescala *Presión*. Al ser ésta una subescala negativa, es esperable obtener un bajo puntaje ya que este es un factor que suma al buen Clima Organizacional. En relación al Hotel B, se podría afirmar que la presión no se encuentra presente en el ambiente de trabajo. El alto porcentaje indica que la mayoría de los sectores se ven representados esta tendencia.

Considerando la dimensión en su totalidad, se podría concluir que en el Hotel B existiría una tendencia positiva hacia la planificación de las tareas, buscando que estas resulten eficientes, un factor que podría incidir en este sentido, es la ausencia de presión en el ambiente de trabajo, a pesar de estos datos, la independencia a la hora de tomar decisiones pareciera no ser un aspecto presente en esta organización.

Dentro de la última dimensión *Estabilidad/Cambio*, en la subescala *Claridad* se observa que los puntajes obtenidos por los empleados están distribuidos en forma más pareja que en casos anteriores, sin embargo se puede decir que el 80% se ubica en valores promedio y por debajo de la media, lo que implicaría una tendencia negativa en la forma en que se perciben las reglas sobre los planes de trabajo y las expectativas que la organización tiene sobre las tareas que se realizan diariamente.

En la subescala *Control*, se registró que el 100% de los empleados obtuvo valores promedio o por encima de la media. Al ser esta una subescala negativa, un alto puntaje en ella incidiría en un mal Clima Organizacional. Es decir, que el Hotel B pareciera controlar a sus empleados a través de presiones y del uso coercitivo de las reglas propias de la

organización. Como el porcentaje lo indica, todos los sectores expresaron esta tendencia negativa en la subescala Control.

El 90% de los trabajadores puntuaron la subescala *Innovación* por debajo de la media, por lo cual el cambio, la variedad, y los nuevos enfoques no serían características propias de este hotel según los empleados. El alto porcentaje encontrado revela que la mayoría de los sectores se ve representado en esta descripción.

En la subescala *Comodidad*, el 50% de los empleados se ubica en un puntaje promedio, mientras que otro 40% se encuentra por encima de la media. Esto implicaría que el ambiente físico es percibido positivamente por parte de los empleados en la creación de un Clima Organizacional agradable.

Analizando la dimensión en su totalidad, y teniendo en cuenta que las subescalas que la componen hacen referencia a aspectos propios de la organización, se podría decir que los empleados no perciben claramente las reglas y pautas para desempeñarse en el rol, sin embargo el personal jerárquico desde su lugar de poder, utilizaría las normas para controlar a sus empleados. Sumado a esto, no se percibirían niveles de innovación, cambio o variedad en la organización, lo cual daría cuenta de una organización más bien estable, más allá de que los empleados destacan las buenas comodidades del ambiente físico de trabajo.

Analizando los datos cualitativos obtenidos en la entrevista, se destaca que si bien no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, y que no hay un uso formal de las técnicas propias del mismo, ya que quien toma decisiones al respecto no tiene formación en el área, el hotel está transitando un proceso de cambio de directorio, y con el mismo se contempla la posibilidad de la implementar modificaciones que abarquen estas temáticas.

La falta del conocimiento necesario en el área de Recursos Humanos, se evidencia por ejemplo, en la ausencia de planificación a la hora de otorgar beneficios para quienes deciden capacitarse por sus propios medios. Se manifestó que los mismos se basan en cambios de horarios o del pago de horas invertidas en las mismas, que al no estar estipulados pueden generar controversias entre los empleados. Además, si bien realizan Evaluación de Desempeño, no están al tanto de los alcances que tiene la misma, y de este

modo se desaprovechan los beneficios que se podrían obtener, en cuanto a cada empleado en particular, como a mejoras por sector, e incluso del trabajo del hotel en su totalidad.

6.3 HOTEL C:

Analizando el aspecto cuantitativo de este hotel, en relación a los resultados obtenido en el test administrado, dentro de la dimensión *Relaciones*, se encontró que dentro del total de la población en la subescala *Implicación*, el 30% obtuvo una puntuación promedio, y que otro 50% se ubico por debajo de la media. Esto daría cuenta de una tendencia baja hacia el compromiso con la tarea, bajo interés o preocupación por la actividad que realizan en el hotel.

En cuanto a la subescala *Cohesión*, 60% de los empleados registró una puntuación por debajo de la media, lo cual implicaría que se percibe un grado bajo de ayuda y amabilidad entre los trabajadores. Esta tendencia se vio mayormente reflejada en el sector de administración.

La subescala *Apojo* arrojó que el 60% de los empleados puntuó por debajo de la media, lo cual daría cuenta que los trabajadores no se sienten estimulados por parte de sus jefes para la creación de un buen clima laboral, en el que todos los empleados se sientan animados.

En un análisis total de la dimensión, y teniendo en cuenta que la misma alude a aspectos más personales del clima organizacional, se observó que las tres subescalas que la componen puntuaron por debajo de la media, lo cual indicaría que los empelados no estarían interesados y/o comprometidos con las tareas que definen su rol. La baja tendencia de esta subescala daría cuenta de la poca estimulación del personal jerárquico con respecto a sus empleados para que se apoyen mutuamente. Es decir, que estos valores demostrarían la baja intensidad en la naturaleza de las relaciones interpersonales que se dan en el lugar.

En relación a la dimensión *Autorrealización*, se encontró que la puntuación del 80% de los empleados en la subescala *Autonomía* se ubica por debajo de la media, en relación al baremo de referencia. Esta tendencia se ve reflejada en la mayoría de los sectores, lo cual indicaría que los trabajadores parecieran no percibir estímulos de parte de la organización que los lleve a tomar iniciativas propias.

En cuanto a la subescala *Organización*, el 30% de los empleados registró una puntuación promedio, mientras que otro 50% se ubicó por debajo de la media, lo cual indicaría una tendencia negativa en cuanto a la planificación de las tareas, y la eficiencia que se espera en sus resultados.

El 70% de los trabajadores obtuvo una puntuación por debajo de la media en la subescala *Presión*, lo cual es un indicador positivo, ya que al ser una subescala negativa, un bajo valor estaría indicando un aspecto de un buen Clima Organizacional. Si bien es un dato que se observa en la muestra en general, uno de los sectores que más se destaca en este sentido es el de administración.

En un análisis de la dimensión en su totalidad, se podría concluir que en el Hotel C no existiría una iniciativa de parte de la organización en estimular a sus empleados a que sean autosuficientes en la toma de decisiones diarias, como así tampoco existiría una buena organización en la planificación de las tareas por parte de la empresa en lo que refiere tanto al proceso como a la eficiencia en la terminación de las mismas. Más allá de estas supuestas negligencias, los resultados demostrarían que los empleados no se sentirían presionados en su ambiente de trabajo. Este último aspecto, es lo único que se identifica como positivo dentro de la nombrada dimensión.

Dentro de la última dimensión *Estabilidad/Cambio*, en la subescala *Claridad* se observa que el 60% de los empleados registró una puntuación promedio. Esto implicaría que los empleados comprenderían las reglas propias de la organización y los planes de trabajo que la misma propone, como así también los resultados que se esperan de las tareas diarias que define a cada sector. Este resultado estuvo presente mayoritariamente en los sectores administración y mucamas.

En la subescala *Control*, se registró que un 20% de los empleados obtuvo una puntuación promedio, otro 40% se ubico por encima de la media, y el 40% restante por debajo de la misma. Más allá, de que “Control” alude a aspectos negativos del Clima Organizacional, los resultados obtenidos no permiten realizar un análisis concluyente, ya que los valores que arrojó esta subescala se encuentran más bien distribuidos en las distintas puntuaciones percentilares.

El 80% de los trabajadores puntuaron la subescala *Innovación* por debajo de la media, por lo que el cambio, la variedad, y los nuevos enfoques no serían características propias de este hotel según los empleados. El alto porcentaje encontrado revela que la mayoría de los sectores se ve representado en esta descripción.

En la subescala *Comodidad*, el 90% de los empleados se ubica por debajo de la media, lo cual demostraría una clara tendencia negativa en cuanto a cómo se percibe el ambiente físico de trabajo.

Analizando la dimensión en su totalidad, se podría dar cuenta de una tendencia negativa en los aspectos que referidos a la organización. Existirían falencias en la forma en que se explican las normas y planes de trabajo, y por consecuencia en el conocimiento que tienen los empleados acerca de lo que se espera de sus tareas. Sin embargo, no habría evidencias sobre la utilización de presiones por parte del sector jerárquico en el control de sus empleados. Sumado a esto, no se percibirían niveles de innovación, cambio o variedad en la organización, lo cual daría cuenta de una organización más bien estable. Pareciera que el ambiente físico tampoco contribuiría a crear un ambiente laboral agradable. La dimensión en su totalidad estaría más relacionada con lo relativo a aspectos más estables de una organización que con la intención de buscar características innovadoras.

Analizando los datos cualitativos obtenidos en la entrevista, se observa que si bien el encargado de tomar decisiones en el área de Recursos Humanos no tiene la formación requerida para tales fines, se destaca una correcta planificación en lo referido a la Capacitación, ya que está estipulado en qué momento se realiza, cuáles son las temáticas que mayor repercusión tienen en los empleados, tomando como referencia las conclusiones que se obtienen en los programas que se llevan a cabo. En cuanto a la Evaluación de Desempeño, también existe una planificación pertinente, ya que se manifestó la periodicidad con la que se realiza, y el hecho de que las devoluciones se realizan a través de reuniones con los empleados con los fines de realizar una puesta en común de la cual se obtengan los beneficios necesarios para el mejoramiento del trabajo de los distintos sectores que componen el hotel.

Es decir, que en el Hotel C existe una perspectiva acerca de cuáles son sus objetivos en las prácticas antes mencionadas, y trabajan en función de ello.



CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES

www.dreamstime.com

CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones

Para poder concluir será necesario retomar tanto el objetivo general como los específicos que se propusieron al inicio y que han guiado cada paso.

El objetivo general ha sido: “Identificar la realidad actual de los hoteles 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, en relación a las Prácticas de Recursos Humanos: Capacitación Laboral y Evaluación de Desempeño, y cómo influyen éstas, en el Clima Organizacional”.

Los objetivos particulares han sido: “Evaluar el Clima Organizacional”, y “Comparar el Clima Organizacional con la modalidad de Prácticas de Recursos Humanos que utilizan las empresas hoteleras evaluadas”.

Tal como se explicó en el marco teórico, cada organización cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa.

Retomando el primero de los objetivos particulares, que buscaba *Evaluar el Clima Organizacional*, considerándolo como la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, y teniendo en cuenta los datos obtenidos a partir de la administración de la Escala WES y posterior evaluación de sus resultados, conjuntamente con la información surgida en las entrevistas, se detallarán los perfiles de cada hotel, intentando arribar a alguna conclusión pertinente.

En el *Hotel A* se evidencia un Clima Organizacional *negativo*, debido a que las relaciones en el interior de los grupos y de los grupos entre sí son distantes, con bajos niveles de participación, y preocupación por las actividades que se realizan. Si bien hay evidencias de cohesión, estas no resultan ser relevantes. Existe una falta de objetivos individuales, es decir, de iniciativa de parte de los empleados en tomar decisiones propias.

Más allá de que los objetivos comunes se encuentren claros, el grado de planificación y eficiencia en la tarea no resultan determinantes para señalarlos como factores de buen clima. Este tipo de organización incluye claridad en sus normas y planes de trabajo, aunque la continuidad en su aplicación y la falta de innovación en la implementación de nuevos enfoques hablan de una organización relacionada con aspectos estables, lo cual es un indicador negativo ya que la rigidez de una organización no permite la adaptación a las enormes variaciones que presenta el mercado de trabajo actual. Si bien el análisis global del hotel arroja un perfil negativo del clima organizacional, resulta contradictorio señalar que las dos subescalas que hacen mención a un clima social negativo, presión y control, puntuaron positivamente, es decir que más allá de las condiciones adversas que puedan presentarse la presión no es utilizada por los jefes para tener controlados a sus empleados. Algo que también resulta llamativo es el contraste entre los resultados objetivos vertidos por la escala y la información obtenida en la entrevista, donde se describe el clima organizacional como “muy bueno”.

En el *Hotel B* existe un Clima Organizacional negativo, ya que se evidencian relaciones distantes entre los individuos que conforman los diferentes grupos de trabajo, y entre los sectores entre sí como así también con los jefes ya que los empleados señalan que los mismos no los animan en la creación de un buen clima social; existe además una falta de cooperación y un bajo nivel de implicación con las actividades que se realizan. Se presenta una falta de iniciativa de los empleados a tomar decisiones propias, los mismos señalan que no se los anima a ser autosuficientes, sin embargo, desde la organización existe una buena planificación para lograr eficiencia en las tareas, lo cual destacaría una perspectiva más corporativa del hotel, es decir que no se fomentan los destacados individuales, sino más bien la rutinización de las actividades. Siguiendo la línea de la valoración negativa del clima, se evidencia que los sectores jerárquicos de la institución, utilizan las reglas para tener controlados a los empleados, y que quizá por este motivo sea que los mismos no perciban con claridad las expectativas que se tienen acerca del rol a desempeñar. Los empleados identifican a la organización con características ligadas a lo estable, lo cual se relaciona con lo anteriormente mencionado acerca de pasar por alto las competencias individuales para trabajar más bien con las reglas impartidas a los grupos, dejando de lado posibles innovaciones o el fomento de la creatividad. Comparando esto con

la información obtenida a partir de la entrevista, en donde el gerente describe el clima como “bueno”, propio de “un ambiente familiar”, debido a que hay gente que trabaja hace más de 20 años, es pertinente señalar que posiblemente los resultados obtenidos reflejen las adversidades propias que implica la adaptación al cambio de directorio que está atravesando la empresa. Más allá de que el entrevistado haya señalado como una característica positiva la antigüedad en la empresa de la mayoría de los empleados, es dable destacar que el contraste generacional no siempre resulta un factor positivo a la hora de crear un ambiente laboral favorable, más aún teniendo en cuenta que los empleados más jóvenes son los que posiblemente podrían aportar tintes de innovación, o nuevas formas de hacer las cosas, lo cual se contradice con las características propias de la organización, que como señalamos anteriormente es ajena a las variaciones y a los nuevos enfoques.

En el *Hotel C* existe un Clima Organizacional negativo, con un marcado bajo compromiso con el trabajo, con escasos niveles de participación, y en donde las relaciones en el grupo muestran una marcada tendencia negativa con falta de cooperación. Existe una ausencia de estimulación hacia los empleados para que estos logren plantearse objetivos individuales, puedan tomar sus propias decisiones, y lleguen a ser autosuficientes dentro de la empresa. Esto también se ve expresado en la falta de planificación de las tareas y del planteo de objetivos comunes, lo cual se traduce en un nivel bajo de autorrealización. Dentro de esta tendencia, un aspecto positivo a destacar es la ausencia de presión en el ambiente laboral, es decir que no se influencia negativamente a los empleados en este sentido, ni se utilizan las regallas para mantenerlos controlados. Los trabajadores conocen cuáles son las expectativas de las tareas que realizan diariamente, y los planes de trabajo que las enmarcan. Se evidencian escasas posibilidades de innovación, cambio e introducción de nuevos enfoques en las formas de trabajo y en el contexto donde el mismo se desarrolla, esto mismo expresado en la percepción negativa que los empleados tienen del espacio físico donde desempeñan su rol. El Hotel C está vinculado con características más bien estables, ajeno a la flexibilidad que se impone en el mercado laboral actual, los empleados señalan que existe una rutinización de las actividades, de la forma en que las mismas se realizan, y de las relaciones que dominan el ambiente laboral. De la información surgida en la entrevista, el gerente destaca al clima organizacional como “sano”, ya que el 60% de los empleados tienen una antigüedad extensa en el hotel. Sin embargo, más

adelante señala que esto quizá “juega en contra” ya que hay demasiada relación entre los trabajadores, y que esto provoca “la pérdida del respeto” después de tantos años de tener el mismo jefe, además del desligamiento de culpas y de responsabilidades. Esto demuestra que los resultados obtenidos expresan lo comentado en la entrevista.

Retomando el segundo de los objetivos particulares, que buscaba *Comparar el Clima Organizacional con la modalidad de Prácticas de Recursos Humanos que utilizan las empresas hoteleras evaluadas*, y teniendo en cuenta que actualmente se le otorga mayor protagonismo al capital intelectual y a las competencias de los trabajadores, por sobre la tecnología y los productos destacados, resulta llamativo que las tres empresas evaluadas sigan ancladas en el viejo paradigma.

Como se señaló anteriormente, los tres hoteles están relacionados con características estables. Se observó que en las situaciones evaluadas, no existe una adaptación a las variaciones que presenta el mercado laboral actual, en el cual se privilegian las innovaciones, y los nuevos enfoques que potencian las competencias individuales. Esta característica recurrente, se ve demostrada en el hecho de que en los tres casos no existe un manejo formal de la Capacitación Laboral y la Evaluación de Desempeño, por lo que se concluye, que esta ausencia de flexibilidad en el manejo de las condiciones de trabajo, coincide con un Clima Organizacional negativo, como se observó en la totalidad de la muestra.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, la formación y capacitación se transformaron en los temas de mayor relevancia en el debate sobre los medios que favorecen los procesos de desarrollo de las organizaciones productivas. Si bien en los tres hoteles se observó que la Capacitación Laboral no es implementada como un *proceso*, en tanto no está enmarcada en pautas planificadas para llevarla a cabo, en los distintos casos se observaron cuestiones que los diferenciaron. En el Hotel A la Capacitación Laboral se lleva a cabo según lo establecido por la Ley 19.587, es decir, en lo referente a la Seguridad e Higiene, a partir de un requerimiento legal y no basándose en una *Detección de Necesidades* que sería el primer paso del proceso que implica esta práctica. El Hotel B, como se mencionó anteriormente está sufriendo un cambio de Directorio, con lo cual se espera que se le otorgue mayor relevancia a prácticas como la que se viene desarrollando,

en donde se la considere como un instrumento de cambio hacia un mejor hacer. En comparación con estas dos situaciones, el Hotel C es donde se observa un mejor manejo de la práctica, si bien no se basan en la *Detección de Necesidades*, el convenio que mantienen con la Asociación de Hoteles hace que la misma se lleve a cabo a partir de una planificación y posterior evaluación, considerándola como una motivación personal para cada empleado, y que genera interés de los mismos hacia la empresa.

En cuanto a la Evaluación de Desempeño, entendida como un instrumento para mejorar los recursos humanos de la empresa, los tres hoteles se manejan de manera informal, y de esta forma se pierden los beneficios que la misma otorga como por ejemplo la apreciación del potencial de cada empleado, para poder lograr la “adecuación al puesto”. El único que se destaca en este sentido es el Hotel C quien realiza una evaluación más planificada, llevada a cabo por los encargados de cada sector, quienes realizan un informe, y sobre el cual el gerente se basa para dar las devoluciones pertinentes.

Como se mencionó en el marco teórico, las actividades planificadas en la gestión de Recursos Humanos contribuyen a la configuración de una relación positiva entre la organización y sus empleados, por ello resulta trascendente el uso formal y estratégico de las prácticas antes mencionadas.

Hoy en día, las organizaciones están presionadas para administrar mejor el comportamiento organizacional. En lugar de la tradicional competencia de precios, se está compitiendo en la calidad del servicio, la respuesta al cliente es una cuestión clave, y un buen Clima Organizacional resulta fundamental en este sentido, una forma de lograrlo se representa en el vuelco en la manera en que las organizaciones consideran las prácticas de Recursos Humanos, con un uso planificado, organizado de la Capacitación Laboral y la Evaluación de Desempeño.

A partir de las ideas que se vienen desarrollando en este apartado, se puede concluir que la falta de sistematización en la implementación de las prácticas de Recursos Humanos, coincide con un Clima Organizacional negativo como se observó en cada hotel. Las actividades de gestión de Recursos Humanos contribuyen a la configuración de la relación entre la organización y sus empleados, en los casos evaluados se encontró que las falencias

en cómo los hoteles piensan a estas prácticas, repercuten perjudicialmente en el desarrollo del ambiente laboral, aunque no se puede afirmar que se deba exclusivamente a esto.

En cuanto a la Evaluación de Desempeño, los tres hoteles utilizan la observación directa como único método, desconociendo la variedad de técnicas que esta práctica ofrece. El hecho de que, no necesariamente los empleados sepan que están siendo evaluados hace que los mismos desconozcan qué se espera de su tarea, en qué deben mejorar, y cómo la realizan, lo cual podría generar determinadas inseguridades que repercuten negativamente en el Clima Organizacional.

En cuanto a la Capacitación Laboral, el hecho de que la elección de la temática sea azarosa, que los tiempos y los lugares no estén previamente estipulados, y que no se aprovechen los fines motivacionales que la misma puede llegar a tener, hace que muchos de los empleados no lleguen a comprender la importancia que la misma tiene para sí mismos más allá de la organización en la que actualmente desarrollan su trabajo. En uno de los hoteles se encontró que los beneficios como por ejemplo el pago de horas extras, no estaba previamente estipulado según determinadas características, sino que el gerente era quien decidía a que empleado le otorgaba el beneficio según un criterio personal pero no formal.

Es importante destacar en este apartado, que si bien desde el discurso de los distintos representantes de los hoteles se tenía en cuenta el proyecto municipal “Mar del Plata todo el año”, ninguno de ellos realizaba algún tipo de reforma en particular o que se destacara en función del mismo. Los tres manifestaron sumarse a este proyecto a través de la publicidad de su plaza hotelera a partir de Congresos o Eventos relevantes en se dieron en la ciudad, pero ninguno de ellos dijo capacitar a sus empleados en este sentido, ni modifico su forma de trabajo por esta cuestión. Como se había mencionado anteriormente, el sector hotelero cumple un rol fundamental en el proyecto municipal por ser muchas veces la carta de presentación de la ciudad, ya que el servicio que prestan influye directamente en la satisfacción del cliente, que puede convertirse en un visitante frecuente. La falencia que demostraron en este sentido, es una recurrencia en cuanto a la falta de innovación.

Otras de las conclusiones a las que se han arribado, tiene que ver con la relación entre la informalidad en el tratamiento de las prácticas de Recursos Humanos y las *Empresas Familiares*. La totalidad de la muestra estaba integrada por organizaciones de este tipo, el Hotel A esta manejado por 2 familias, el Hotel B está en un proceso de transición ya que al fallecer uno de sus dueños se está decidiendo quién va a continuar a cargo de la dirección, en el Hotel C los dueños son familias asociadas, y si bien quienes están a cargo son contratados, las decisiones trascendentales de la organización son tomadas por sus dueños.

Un denominador común encontrado en los tres hoteles es la resistencia al cambio, identificada con la confianza en la manera en que se hacen las cosas y se maneja a la empresa, lo cual es una característica propia de las empresas familiares. Esto pudo observarse en el manejo que tienen de las prácticas de Recursos Humanos, en la mayoría de los casos de hace más de 20 años, lo cual se evidencia en datos objetivos a través de la dimensión “Innovación” de la Escala WES que evalúa el Clima Organizacional, donde puntuó por debajo de la media, lo cual demuestra que la falta de nuevos y variados enfoques es percibida por los empleados.

Una de las características de las empresas familiares que se observó presente en todos los casos analizados es el *Paternalismo*, donde el dueño o jefe adopta actitudes paternalistas con los empleados como pueden ser: las evaluaciones informales, los beneficios otorgados en lo referente a las capacitaciones que los empleados realizan por fuera de lo establecido, y que tienen que ver con una decisión informal y no previamente estipulada de estas prácticas.

Este tipo organizacional también se caracteriza por “el orgullo por el producto” relacionado esto con el apellido y con la obtención de una buena imagen social, que es una particularidad propia del paradigma anterior, y como se mencionó anteriormente se evidenció en los tres casos.

7.2 Conclusiones Personales

Llegando a esta instancia final de la investigación, consideramos positivo realizar un balance de la misma.

Elegimos esta temática en función de nuestro interés en el área de la Psicología Laboral, y todos los contenidos que ella implica, teniendo en cuenta que los mismos son hoy en día cuestiones que cada vez están más presentes en el común de la gente, ya que con mayor frecuencia que en otros tiempos, las organizaciones se amoldan a las nuevas reglas del mercado laboral. Al estar interesadas en esta área en general, se nos dificultó elegir qué conceptos desarrollar en la investigación, para lo cual resultó fundamental el apoyo de nuestra tutora quién nos guió en la relación entre “Clima Organizacional – Capacitación – Evaluación de Desempeño”.

Al ser esta la primera investigación que realizamos, fueron muchas las expectativas que tuvimos en un comienzo, desconociendo cuales eran los tiempos reales que requiere un trabajo de estas características, debiendo afrontar en muchas ocasiones contratiempos ajenos a nuestro alcance.

A lo largo de camino, nos encontramos con algunas limitaciones como fue lograr el primer acercamiento con los hoteles, ya que en la mayoría de ellos no obtuvimos respuesta alguna, incluso habiendo entregado el anteproyecto para despejar cualquier tipo de inquietudes que pudieran surgir. De hecho, a los hoteles que componen la muestra llegamos mediante contactos de conocidos.

Otras de las limitaciones fue la composición de la muestra, lo cual creemos está relacionado con nuestro desconocimiento sobre el tema, y con suponer que al ser Mar del Plata una ciudad turística sería mayor la cantidad de empleados por hotel, dejando de lado el hecho de que la investigación se llevo a cabo en temporada baja. Sin embargo, pudimos superar este obstáculo y obtener una muestra que de todos modos fuera representativa.

Dentro de nuestro imaginario, supusimos que un hotel 4 estrellas situado en una ciudad turística como lo es Mar del Plata, contaría con una departamento de Recurso Humanos, o al menos con empleados capacitados para llevar a cabo tales funciones. Para nuestra sorpresa, esto no fue así, sumando una recurrencia más a las conclusiones

obtenidas, ya que la ausencia de los mismos también aportaba información a fines de esta investigación.

En líneas generales, nos sentimos conformes con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, el cual nos hizo conocer otra versión de nuestro rol como futuras psicólogas, que es el de investigadoras. En el cual nos sentimos muy cómodas, y entusiasmadas en tanto salimos a realizar un trabajo de campo, pudiendo entrelazar lo que dicen los textos con lo que nos muestra la realidad, tomando este trabajo como una instancia más de aprendizaje que nos ofrece esta carrera.



CAPÍTULO VIII
BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Ballesteros, A (2008). La organización orientada a los servicios. Extraído de <http://aaronballesteros.blogspot.com.ar/2008/01/la-organizacion-orientada-los-servicios.html> [Fecha de Consulta: 16 de Julio de 2013].

- Beatriz, M.N (2007). Clima Organizacional en la Empresa *Cal-O-Rex*. El impacto de la Variable Control. Tesina. Universidad Autónoma Metropolitana. División de Cs. Sociales y Humanidades. México D.F. Extraído de <http://148.206.53.231/UAMI13628.pdf> [Fecha de Consulta: 7 de enero de 2013]

- Brazón, B, Marín, L. (2005). Diagnostico del Clima Organización en el Ambulatorio Dr. José Antonio Cerres. Maturin Estado Monagas. Universidad de Oriente. Escuela de Cs. Sociales y Administrativas. Departamento de Gerencia de RRHH. Núcleo Monagas. Extraído de http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS-352.2_B896_01.pdf. [Fecha de Consulta: 7 de enero de 2013]

- Camacaro, A (2011). Calidad en el servicio turístico. Extraído de <http://www.monografias.com/trabajos89/calidad-servicio-turistico/calidad-servicio-turistico.shtml> [Fecha de consulta: 16 de Julio de 2013]

- Chiavenato, I (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

- Gelaf, G (1999). Capacitación. Ficha de Cátedra, Facultad de Psicología, UBA.

- Ishikawa Kaoru (2003) ¿Que es el control total de la calidad?, Editorial Norma, Lima, Perú. Extraído de: <http://www.monografias.com/trabajos89/calidad-servicio-turistico/calidad-servicio-turistico.shtml>

turistico/calidad-servicio_turistico.shtml#conceptosa#ixzz2ZJzsECEj [Fecha de Consulta: 15 de Julio de 2013]

- Jaffe, D (1995). Trabajar con los Seres Queridos. Cap. I. El Ateneo, Buenos Aires. Argentina.

- Mugnaga, M. Trucco, M (1999) Detección de necesidades en capacitación. Ficha de Cátedra Psicología Laboral, Facultad de Psicología, UNMDP.

- Peralta, Y., Pensado, C. (2010). Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la psicología de los RRHH. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol. 8, N 1, págs. 13-30. Extraído de http://www.pasosonline.org/Publicados/8110/PS0110_2.pdf [Fecha de consulta: 19 de Diciembre de 2012].

- Rodney, A. (2009). Necesidad actual de la planificación de Recursos Humanos en empresas hoteleras. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Centro de Estudios Turísticos (CETUR-UCLV). Extraído de <http://www.monografias.com/trabajos76/planificacion-recursos-humanos-empresas-hoteleras/planificacion-recursos-humanos-empresas-hoteleras2.shtml#ixzz2dsH6VLKW> [Fecha de Consulta: 15 de Julio de 2013]

- Rodríguez Pérez, J.M. El papel de las prácticas de recursos humanos en la definición de los contratos psicológicos: nuevos retos y oportunidades. Universidad de Oviedo. Extraído de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565119.pdf> [Fecha de consulta: 12 de Diciembre de 2012]

- Sandoval-Caraveo, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Extraído de

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf [Fecha de consulta: 16 de Agosto]

- SCHEIN, E: (1990) “El Individuo y la organización”. Cap. 2 de Psicología de la Organización Mc Graw Hill

- Villegas, S.A (2004). Proceso de Evaluación del Recurso Humano. Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables. Extraído de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/ [Fecha de Consulta: 7 de Enero de 2013]



ANEXO

www.dreamstime.com