



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7edespdic.0073>

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTALACIÓN TURÍSTICA DE JARDINES DEL REY

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE TURIST INSTALATION OF GARDEN OF KINGS

Cordoví-Carmenates Melba^{1*}; Díaz-Sánchez Jorge²; Pérez Sánchez Ismel³; Álvarez-Mirabal Yaumara⁴

¹ Departamento Tecnología y Ciencias de los Alimentos, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1615-6846>

² Departamento Tecnología y Ciencias de los Alimentos, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0649-4999>

³ Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5221-6263>

⁴ Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0595-0024>

*Correo: melba.cordovi@reduc.edu.cu

Resumen

En el presente estudio se analiza el factor humano como parte de una mayor eficiencia de los servicios gastronómicos en instalación hotelera. El objetivo es elaborar un plan de acciones que contribuya a un clima organizacional favorable como vía para elevar la eficiencia en la gestión de la calidad de los servicios. La población está integrada por los 89 trabajadores de los servicios gastronómicos y la cocina. Se realizó una profunda y exhaustiva revisión bibliográfica y se utilizaron métodos tanto del nivel teórico como empírico y técnicas de investigación que llevaron a la descripción del fenómeno en estudio. Se empleó el análisis porcentual para analizar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, reflejándose los mismos en tablas. El diagnóstico realizado permitió develar que existen insuficiencias. Las acciones contenidas en el plan implican a los directivos del departamento y a sus trabajadores en cada una de ellas contribuyendo a la mejora del clima organizacional, elevándose la eficiencia en la gestión de la calidad de los servicios. Como aspecto novedoso, por vez primera, se realiza un estudio científico del clima organizacional en el Hotel Iberostar Daiquirí desde la perspectiva de la psicología organizacional. La aplicación consecuente de la propuesta permite la integralidad, interrelación y sistematicidad del proceso de gestión de la calidad total. Esto conduce a la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales proporcionando la prevención y la orientación a la mejora continua de la eficiencia en el sistema.

Palabras clave: Clima organizacional, comportamiento organizacional, psicología organizacional.

Abstract

In the present study, the human factor is analyzed as part of a greater efficiency of gastronomic services in hotel facilities. The objective is to develop an action plan that contributes to a favorable Organizational Climate to increase efficiency in the management of the quality of services. The population is made up of 89 workers in the gastronomic services and the kitchen. A deep and exhaustive bibliographic review was carried out and methods of both theoretical and empirical levels and research techniques were used that led to the description of the phenomenon under study. The percentage analysis was used to analyze the results obtained in the application of the

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 05 de noviembre de 2020.

Fecha de aceptación: 14 de diciembre de 2020.

Fecha de publicación: 21 de diciembre de 2020.

instruments, reflecting them in tables. The diagnosis made allowed to reveal that there are shortcomings. The actions contained in the plan involve the department managers and their workers in each one of them, contributing to the improvement of the Organizational Climate, increasing the efficiency in the management of the quality of services. As a novel aspect, for the first time, a scientific study of the Organizational Climate is carried out at the Hotel Iberostar Daiquirí from the perspective of Organizational Psychology. The consistent application of the proposal allows the integrality, interrelation and systematicity of the Total Quality Management Process. This leads to feedback about the processes that determine organizational behaviors, providing prevention and guidance to the continuous improvement of efficiency in the system.

Keywords: Organizational climate, organizational behavior, organizational psychology.

1. Introducción

Los importantes cambios acaecidos en los últimos años han modificado el panorama del mercado turístico mundial y se han enfrentado a nuevos retos y oportunidades. El factor humano en los servicios turísticos sigue acrecentando su importancia ya que se reafirma como el elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas, y resulta de vital la jerarquía dentro de los intangibles en este sector (Marrero, 2010).

El Clima Organizacional (CO) es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa o institución. Aunque no se ve ni se toca, tiene existencia objetiva y afecta a todo lo que sucede dentro de la organización, convirtiéndose en un concepto dinámico del sistema. Cada organización posee su propia

cultura, tradición y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su Clima Organizacional. El Clima influye en la motivación, desempeño y satisfacción en los puestos de trabajo, y el personal de la empresa espera ciertas recompensas, satisfacciones o frustraciones basándose justamente en la percepción que tiene de dicho ambiente organizativo (Alhama B R, Alonso A F, Cuevas C R, 2009).

El Clima Organizacional representa el ambiente existente en el interior de una organización. Está estrechamente relacionado con la cultura, los valores, los estilos de liderazgo y el grado de motivación imperante. Si el medio ambiente interno no es satisfactorio, provoca inseguridad en el personal, pérdida de la motivación, desinterés, insatisfacción, estrés, depresión, no



calidad del servicio y baja productividad (Gonçalves, 2007).

Según el criterio de algunos investigadores del tema consideran que el concepto sobre CO que mayor utilidad ha demostrado por los resultados obtenidos en las investigaciones es el definido por Gonçalves (2007) que dice: el CO es el conjunto, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Maisch (2008), considera al CO como el factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Así el CO se convierte en una de las herramientas más completas y poderosas que permiten evaluar y medir cómo están actuando los miembros de una organización y cuáles son las causas que sustentan dichos comportamientos y trazar estrategias que sean consecuentes con las situaciones actuales.

Por otro lado, Caligiore y Díaz

(2003) citados por Rojas (2018) indican que el clima organizacional se entiende como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, que influyen el comportamiento de los individuos, complementando su definición con el criterio de Palma (2004), en el que se permiten acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Otro concepto que se toma como referencia es el citado en el Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial, del Instituto de Estudio e Investigaciones del Trabajo (2008), dirigido a las empresas e instituciones cubanas: “El CO por su propia naturaleza, es el resultado de los distintos atributos objetivos que caracterizan la organización, como la estructura y los procesos, así como también de los aspectos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores. Es decir, se refiere al conjunto de percepciones de las características específicas y relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de

sus miembros. Justamente el CO se asocia a las percepciones y descripciones que hacen los individuos de su situación laboral”.

Los autores de este trabajo científico, reconsiderando los criterios de estos teóricos del tema, entiende como Clima Organizacional: “el reflejo de toda la vida de una organización, es decir, sus condiciones estructurales, organizativas y aspectos psicológicos y de comportamiento de sus miembros; todo ello manifestado a través de las percepciones de cada uno de los trabajadores”.

Según Espinoza (2018), diversas investigaciones proponen un número distinto de elementos como parte de las dimensiones del clima organizacional, citando como ejemplos a Moos, Insel y Humphrey (1974), a García, Orteaga, & Reyes (2014), Martin (2015), Vega, Rodríguez, & Montoya (2012), Segredo & Reyes (2004) y Chiang, Slazar, Martín, & Nuñez (2010) con los elementos que aportan cada uno sobre las dimensiones de CO.

De acuerdo Díaz y Carrasco (2018), las investigaciones que buscan

relacionar variables de clima laboral, riesgos psicosociales y felicidad organizacional son escasas y refieren estudios recientes al respecto, destacando esencialmente a Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) y George y Brief (1992) Marzzoni y Pereira (2020) consideran el nivel de escolaridad importante para la mejor dirección de la organización, pues un mayor conocimiento acerca de determinados instrumentos puede auxiliar en la toma de decisiones. En el ámbito del sector público, los servidores con mayor formación facilitan la dirección de las personas. Chiavenato (2011), citado por Pizarro (2019) indica que el desempeño laboral es el comportamiento evaluado en relación con los objetivos fijados, ligado a una estrategia individual que permite lograr los objetivos trazados, como parte del CO.

Una de las principales justificaciones para evaluar el CO es que constituye una causa raíz del éxito o fracaso de cualquier organización. Siendo de vital importancia ya que trae cambios y promueve habilidades individuales y mejores resultados de acuerdo con



Khan, Qureshi, Rasli & Ahmad (2015), citados por Luna Montesdeoca (2019).

Según lo referido por Maisch (2008), teniendo en cuenta que el CO es un fenómeno perceptivo, dinámico y multidimensional se hace necesario para su comprensión el análisis de un conjunto de categorías de variables institucionales e interactuantes, a las cuales los autores se afilian en el presente estudio para evaluar el CO.

Atendiendo a lo tratado por el referido autor las variables y los componentes de estas son:

- La Estructura Organizacional: Se refiere a la organización física de los componentes de una empresa. Sus componentes son el Control Administrativo, Relación existente entre la alta dirección y los restantes niveles de dirección y Nivel de Preparación de los Directivos
- Los Procesos Organizacionales: Relacionado con la GRH, en cuanto a algunas de sus funciones como la gestión del conocimiento, la comunicación fluida y al apoyo al desarrollo profesional de sus trabajadores y directivos. Sus

componentes son liderazgo, estilos de comunicación, toma de decisiones, solución de conflictos y evaluación del desempeño

- Comportamiento de los Trabajadores: Manera en la que las personas actúan en la organización, tanto individual o grupal. Dentro de sus componentes están nivel de satisfacción, implicación en la solución y ejecución de tareas y establecimiento de las relaciones interpersonales.

A partir de lo anteriormente expuesto y teniendo en cuenta que en el Hotel Iberostar Daiquirí no se han realizado estudios del Clima Organizacional de forma sistémica e integradora, se hace necesaria su investigación desde la perspectiva de la psicología organizacional poniendo como base sus fundamentos científicos. En tal sentido el problema científico de esta investigación se enmarca en: ¿Cómo mejorar el Clima Organizacional existente para que contribuya a una mayor eficiencia en la gestión de la calidad de los servicios? Teniendo como objetivo general: Elaborar un Plan de acciones que contribuya a

un Clima Organizacional favorable como vía para elevar la eficiencia en la Gestión de la calidad de los servicios.

2. Metodología

La investigación se realizó en el Hotel Iberostar Daiquirí, del Grupo Hotelero Gran Caribe y administrado por la compañía española Iberostar Hotels & Resorts, se ubica en playa El Paso, Cayo Guillermo, Jardines del Rey, Ciego de Ávila. La instalación se dedica al turismo Internacional y Nacional, donde los principales mercados emisores son Canadá, Inglaterra y Argentina. Se trata de un hotel de categoría *****, sistema Todo Incluido. Cuenta con un número de 228 trabajadores, 312 habitaciones con edificaciones de tres plantas, diseñado con una arquitectura basada en códigos de la etapa colonial y republicana de Cuba, mezclado con elementos caribeños, bien encajados en el entorno natural de cayo Guillermo, paisaje con abundante vegetación, lagunas y suelo frágil. Dedicado a la restauración el hotel posee 8 puntos de ventas. La estructura de dirección posee un solo escalón de mando, que contribuye a la

eliminación de las barreras departamentales, además, su estructuración es poco compleja, descentralizada, flexible y poco formalizada.

La fuerza laboral del Hotel cuenta con un total de 228 trabajadores, de ellos 74 operarios, 108 técnicos, 33 en servicios y 13 dirigentes.

El nivel de escolaridad es de 1 obrero calificado, 69 técnicos medios 114 de nivel medio superior y 44 de nivel superior. De los graduados de las especialidades de Hotelería y Turismo de formación básica, la instalación cuenta con 10 en la recepción hotelera, 43 en los servicios gastronómicos, 46 en la cocina, 38 ama de llaves y 14 en animación, para un total de 148 trabajadores. El promedio de edad de los trabajadores del hotel es de 33 años, por lo que se puede considerar que es un Hotel con una fuerza laboral joven.

Esta investigación puede clasificarse como descriptiva, en la medida que fueron observadas, analizadas y registradas las circunstancias como son, en el contexto investigado, en el sentido de describir determinado fenómeno a partir de descripciones



cuantitativas. (Pereira, Shitsuka, Parreira y Shitsuka, 2018)

Los métodos y técnicas seleccionados para el estudio se les aplicó al 100% de la población (89) compuesta por todos los trabajadores del área de cocina y servicios gastronómicos (A y B), se excluyeron del estudio aquellos que en el momento de la aplicación no se encontraban en la instalación por enfermedad, licencia de maternidad o por estar disfrutando de su franco laboral.

Los métodos de nivel teórico utilizados fueron Histórico-Lógico en el estudio del Clima Organizacional con la lógica de la evolución de su desarrollo, el Análisis y Síntesis en diferentes momentos del proceso científico del trabajo, cuando se procesa la información y en la determinación de la bibliografía necesaria a estudiar, en el diagnóstico y en las valoraciones de los resultados obtenidos y en las conclusiones y recomendaciones. El Inductivo-deductivo, a partir del análisis particular de los criterios de los autores se llegó a establecer una generalización del procedimiento teórico.

Del nivel empírico el Método Observación posibilitó evaluar el comportamiento de los trabajadores y directivos de la empresa durante la prestación del servicio teniendo en cuenta las variables y componentes dadas al registrar la observación y evaluarla en la guía o diario de observación.

Las técnicas empleadas fueron encuestas, entrevistas, guía de observaciones aplicadas a los directivos y trabajadores durante el proceso de prestación de servicios, para profundizar en el conocimiento de las percepciones acerca del Clima Organizacional existente y sugerencias para su perfeccionamiento.

Las variables estudiadas fueron seleccionadas según lo planteado por Maisch (2008), que en este caso fueron la Estructura Organizacional (variable 1), los Procesos Organizacionales (variable 2) y el Comportamiento de los Trabajadores (variable 3). Las mismas están reflejadas en los ítems de las referidas técnicas.

Para la realización de este proceso se apoyó la investigación con especialistas del Departamento de A y B de la Escuela de Hotelería y

representantes de Tomás Cook. Para el análisis de los resultados numéricamente, se empleó el programa de Microsoft Excel, en el cual determinó el porcentaje alcanzado por cada variable y sus componentes.

Concluido el análisis por cada técnica aplicada se pasa a la correlación de cada una, este resultado es la conclusión del diagnóstico, con él se determina cuáles son las variables y componentes que están afectando al CO en el área de cocina y servicios gastronómicos en el Hotel Iberostar Daiquiri. Sobre la base de éste análisis se elabora la caracterización

del comportamiento del CO en el área donde por variable están los aspectos de cada técnica aplicada, siendo los principales y comunes los estilos de comunicación, la preparación de los directivos, relación entre la alta dirección y el resto de los mandos, delegación de tareas, nivel de satisfacción de los trabajadores, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y la actitud en la prestación de los servicios, fundamentalmente. Como caracterización del clima laboral en el área de A y B se refiere la identificación de varios componentes que están afectando al Clima Laboral en cada variable, como se ofrece a continuación.

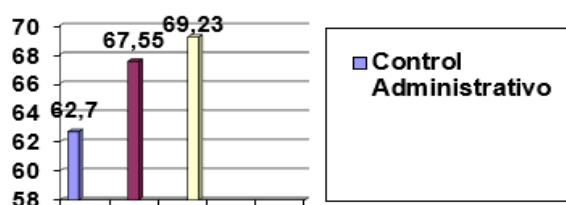
Tabla 1: Variables y componentes que más afectan el clima laboral en área de A y B en el Hotel Iberostar Daiquiri.

VARIABLES	COMPONENTES NEGATIVOS
Variable 1 Estructura Organizacional	• Estilos de comunicación. • Preparación de los directivos. • Control y planificación de las tareas. • Relación entre los directivos y los mandos intermedios.
Variable 2 Proceso Organizativo	• Estilos de comunicación. • Delegación de tareas. • Trabajo en equipo.
Variable 3 Comportamiento de los trabajadores	• Nivel de satisfacción de los trabajadores. • Relaciones interpersonales. • Implicación en la solución y ejecución de tareas.

Fuente: Autores (2020)

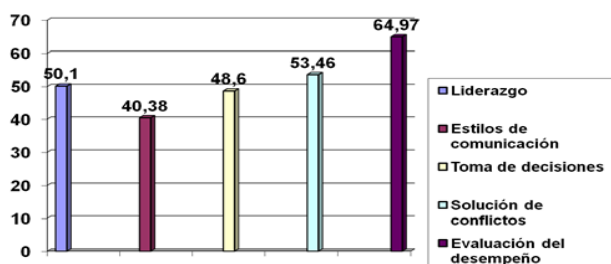
Las variables evaluadas presentan gran incidencia negativa, los trabajadores demuestran a través de sus percepciones y comportamiento que estos componentes presentan problemas, por lo que se considera que el Clima laboral en el área de A y B es desfavorable e influye en la calidad de los servicios. Los autores elaboraron la representación de forma gráfica que se presenta:

Figura 1. Resultado diagnóstico Variable 1. Estructura organizacional



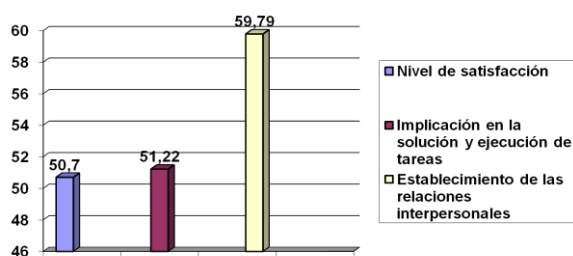
Fuente: Cordovi. (2020)

Figura 2. Resultado diagnóstico Variable 2: Proceso organizativo



Fuente: Cordovi. (2020)

Figura 3. Resultado diagnóstico de Variable 3: Comportamiento de los trabajadores



Fuente: Cordovi. (2020)

De este diagnóstico se desprende la necesidad de introducir modificaciones en la dinámica de la organización, en la estrategia y el enfoque de gestión utilizado por parte de la dirección, de esta manera se conseguirá la mejora continua de las variables que se reportan insuficientes y que están influyendo negativamente en la calidad institucional, todo ello corrobora la importancia del estudio del Clima Organizacional.

• Conclusiones del Diagnóstico

Los resultados del diagnóstico realizado confirman la existencia de un clima laboral desfavorable en el área de bebidas y alimentos del Hotel Iberostar que afecta la calidad de los servicios. En vista al enfoque complejo, sensible y dinámico del CO, basado en la interacción de diferentes variables que a su vez interactúan dentro de los sistemas de Gestión de los Recursos Humanos y de la Calidad de los servicios, se infiere que sin un plan de acciones que mejore los resultados expuestos, no puede desarrollarse una eficiente gestión de dichos procesos, por consiguiente, no se puede lograr la satisfacción total de los clientes. La

aplicación de un Plan de acciones posibilita optimizar la organización, planificación y dirección de todos los procesos organizacionales de la empresa, entre ellos la Gestión de la calidad de los servicios que tiene un elemento que define la obtención de los niveles deseados: el factor humano.

3. Resultados

- **Fundamentación de la propuesta**

Luego del estudio sobre CO, se considera para su mejor comprensión, partir del significado etimológico de las palabras Clima y Organización.

De ahí el término de Clima Organizacional como las condiciones laborales de una organización, en la que influyen factores internos como la estructura, procesos organizacionales, liderazgo, etc. y factores del entorno, tanto a nivel de país como territorial, estos pueden ser de índole políticos, económicos, sociales, culturales, etc.

Es por ello por lo que en el contexto laboral actual el tema de CO

adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje y la motivación y por consiguiente influye en la eficiencia de la organización y en la satisfacción tanto de sus miembros como de sus clientes. Su estudio permite prever, obtener información y evaluar tanto los procesos organizacionales como sociopsicológicos de la organización; y proponer acciones para modificarlo y mejorarlo desde una perspectiva organizacional.

En este caso, se propone un plan de acciones que posibilite mejorar el clima laboral en el departamento de A y B en el Hotel Iberostar Daiquirí; convenido con los trabajadores del área de conjunto con el consejo de dirección y el departamento de Recursos Humanos. Todo ello según los resultados obtenidos y analizados en este estudio.

El mismo posee un carácter integrador que involucra y abarca todas las dimensiones del clima afectadas.

Tiene como objetivo general:



Mejorar el clima laboral en las áreas de bebidas y alimentos para que contribuya a la consecuente calidad de los servicios.

Entre los objetivos específicos fundamentalmente están el de concienciar al colectivo de trabajo de la importancia y la necesidad de proporcionar servicios de calidad en la Gestión de A y B, reforzar procesos organizacionales como el trabajo en equipo, la toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, participación y compromiso de los trabajadores en la solución de los problemas, etc., estimular el desempeño profesional de cada uno

de los trabajadores de las áreas y elevar el nivel de satisfacción del cliente tanto interno como externo.

• **Presentación del Plan de acciones**

El plan de acciones consta con un total de 33 acciones, que cada una tiene los objetivos, ejecutantes, responsables y la fecha de ejecución. Están agrupadas en los objetivos trazados atendiendo a las deficiencias de las variables estudiadas.

Como ejemplo de parte del plan de acciones se presentan las siguientes:

Tabla 2. Ejemplo de acciones que forman parte del plan concebido

Objetivos	Acciones	Ejecutantes	Responsable	Período de ejecución
1-Fomentar la comunicación abierta que fluya la información en todas las direcciones	1.5.- Capacitar a los miembros del Consejo de Dirección y Mandos intermedios en temas de comunicación a través de conferencias, taller y entrenamiento en los puestos	Recursos Humanos	Subdirector General de Recursos Humanos	Permanente
2.b) Optimizar la relación entre la alta dirección, los mandos intermedios y los trabajadores para el desarrollo organizativo efectivo.	2.1.-Capacitar a los directivos en las funciones de Dirección a través de entrenamientos en el puesto de trabajo.	Entrenado-res internos y profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo y Dpto de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Tercer y cuarto mes

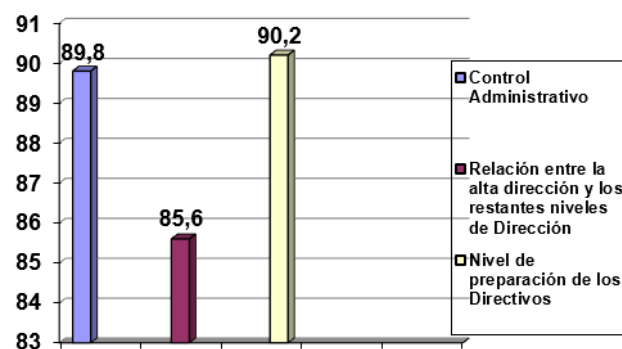
3.-Elevar los niveles de satisfacción del cliente externo	3.1.- Capacitar a los profesionales del área de A y B en temas que contribuyan a mejorar el desempeño profesional como: Calidad percibida, manejo adecuado del lenguaje extraverbal, hospitalidad, cultura de los servicios, entre otros que surjan de la necesidad de los servicios.	Entrenado-res internos y profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo	Responsable de capacitación del Dpto de Recursos Humanos	Sexto mes
8.- Elevar el nivel político y cultural de los trabajadores, aprovechando todas las posibilidades existentes.	8.2.- Hacer conversatorios sobre comunicación, relaciones Interpersonales, cultura, calidad de los servicios y la ética profesional en la restauración.	Entrenado-res internos profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo	Especialista de Recursos Humanos que atiende Capacitación	Ajustar, según Plan de capacitación Individual

Fuente: Autores (2020)

• Resultados de la aplicación parcial del Plan de acciones

Se realizó una aplicación parcial del plan diseñado, desarrollando una verificación de esta. Para ello se aplicaron las técnicas e instrumentos aplicados en el diagnóstico con las variables trabajadas, cuyos resultados son presentados en gráficos elaborados por los autores, como sigue:

Figura 4. Resultados verificación de Variable 1. Estructura organizacional

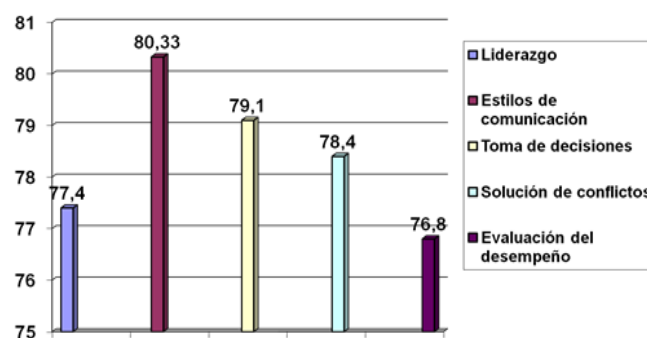


Fuente: Cordovi. (2020)

Estos resultados demuestran que los tres componentes que inicialmente influían de manera negativa en el clima organizacional, luego de la aplicación de la propuesta se revierten e inciden favorablemente en el Clima Organizacional, los

controles administrativos se realizan de forma eficiente, se informan los resultados de los mismos, se somete a consulta las soluciones a los problemas derivados de los mismos, mejora la relación existente entre la alta dirección y los restantes niveles de dirección aunque no se obtiene aún los resultados esperados. El otro componente es el nivel de preparación de los directivos, este indicador mejoró sustancialmente; aunque muchos de los directivos poseen nivel universitario, presentaban lagunas cognoscitivas en determinados elementos asociados a la dirección de empresas como son: gestión contable financiera, dentro de ésta fundamentalmente la interpretación de balances económicos; métodos cuantitativos para la toma de decisiones; comunicación eficiente; entre los más significativos en dirección para desempeñar sus funciones de forma óptima y con las diferentes acciones contenidas en el Plan de acciones de resolvieron en gran medida.

Figura 5. Variable 2. Proceso organizativo.



Fuente: Cordovi. (2020)

En el diagnóstico inicial los indicadores de la variable marcaban como desfavorables para el clima laboral. En la aplicación parcial de la propuesta ya se observan la mejoría de estos:

Los trabajadores evalúan que los estilos de comunicación entre los directivos del primer nivel, entre éstos y los mandos medios y estos últimos con los trabajadores ha mejorado sustancialmente, se han depurado los mensajes, las fuentes quedan clarificadas, se reducen al mínimo los canales de comunicación y se hacen más efectivos.

La toma de decisiones muestra su mejoría, se aumenta los niveles de consulta con los trabajadores, se informan oportunamente las causas asociadas a los problemas y las posibles soluciones. Resulta directamente proporcional al estado

de los indicadores anteriores la modificación que sufre favorablemente el liderazgo; las acciones de capacitación, entrenamiento en el puesto y consulta con los trabajadores facilita el liderazgo de los cuadros, se reduce la presión para el cumplimiento adecuado de las funciones individuales y de los objetivos de trabajo.

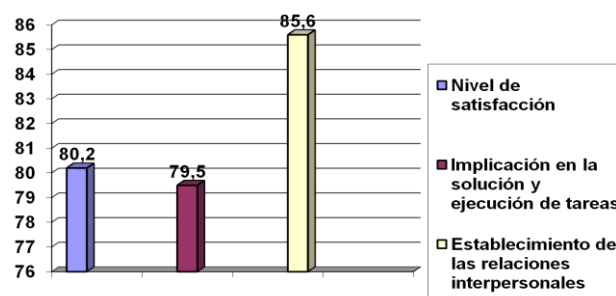
Derivado de procesos orientados de las instancias superiores los conflictos todavía forman parte importante del clima laboral en este hotel, aun así, se constata un mejor manejo de estos, sobre todo una interpretación adecuada de ellos. La reafirmación del liderazgo de muchos de los cuadros ha posibilitado los resultados obtenidos en este indicador.

En el componente evaluación del desempeño no se alcanzaron los resultados deseados, aunque si se mejoró sustancialmente su comportamiento. Los trabajadores valoran que, aunque la evaluación del desempeño no refleja todo el trabajo realizado y constituye una herramienta importante, posibilita actuar ante medidas que puedan

resultar arbitrarias o inadecuadas, entre otras ventajas más.

El 86,8 % de los trabajadores encuestados perciben que el proceso de organización de empresa ha mejorado de forma significativa, que aún se deben perfeccionar los procesos de evaluación y mejorar algunos estilos de comportamiento de los cuadros muy enraizados y difíciles de resolver.

Figura 6. Variable 3. Comportamiento de los trabajadores



Fuente: Cordovi. (2020)

Los resultados demuestran que el plan de acciones mejora sustancialmente el comportamiento de los trabajadores, aumentan los niveles de satisfacción de estos, favorece las relaciones interpersonales, aumenta la implicación individual en la solución y ejecución de las tareas. La empresa debe manejar adecuadamente las situaciones que no dependen de su gestión para



reducir al mínimo los efectos negativos en los trabajadores.

Con la puesta en práctica de la propuesta, el 89,70% de los trabajadores perciben que el comportamiento de los trabajadores en el área se favorece satisfactoriamente, aunque se sugiere la aflicción de la totalidad de las medidas previstas en el plan e incluir otras que contribuyan al alcance de los objetivos.

Conclusiones

1. El diagnóstico y la aplicación del plan de acciones es significativo, ya que permitió la inserción de la institución hotelera en el proceso de mejora continua del Clima Organizacional.

2. Como aspectos novedosos se encuentra lograr a través de la aplicación de la propuesta, por vez primera, un estudio científico del Clima Organizacional en el Hotel Iberostar Daiquirí desde la perspectiva de la Psicología Organizacional y la aplicación consecuente de la propuesta permite la integralidad, interrelación y sistematicidad del Proceso de Gestión de la Calidad Total.

3. El estudio del Clima Organizacional conduce a la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales proporcionando la prevención y la orientación a la mejora continua de la eficiencia en el sistema.

4. El diagnóstico realizado permitió develar que existen insuficiencias en el clima laboral del área de cocina y servicios gastronómicos en el Hotel Iberostar Daiquiri.

5. Las acciones contenidas en el plan contribuyen a la mejora del clima laboral en el área de cocina y servicios gastronómicos, elevándose la eficiencia en la gestión de la calidad de los servicios.

Bibliografía

- Alhama B. R., Alonso A.F., Cuevas C.R. (2009). Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. Ed Ciencias sociales. La Habana.
- Díaz y Carrasco (2018). Contaduría y Administración 63 (4), 2018, 1-14 Recuperado de



- <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Espinosa j. (2018). Clima Organizacional predictor del desempeño docente en centros educativos iniciales. TZHOECOEN, 10 (1). Recuperado de <http://www.administracion.usmp.edu.pe> en octubre 2020
- Gonçalves P. A. (2007). Artículo sobre Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de www.gestiopolis.com/Gestión de los Recursos Humanos en octubre del 2020.
- Instituto de Estudio e Investigaciones del Trabajo (2008). Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial. Proyección Estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Instrumento de apoyo al Perfeccionamiento Empresarial. La Habana.
- Luna Montesdeoca, O.Y, Armendariz, C R. & Andrade Z., F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. Universidad y Sociedad, 11(5), 327-335. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Maisch Molina Elena, 2008. Pautas Metodológicas para la realización del estudio del Clima Organizacional. Recuperado de www.gestiopolis.com/ClimaOrganizacional
- Marrero M. (2010). Informe final de la actividad turística. Ed. Entorno. La Habana.
- Marzzoni, D.N.S y Pereira, Y.P.A. (2020). Gestión de personas: estudio de caso del clima organizacional en una institución pública. Research, Society and Development, 9(7):1-19, e449974364. Recuperado de <http://www.passeidireto.com>. archivo en octubre de 2020
- Pereira, AS, Shitsuka, DM, Parreira, FJ & Shitsuka, R. (2018). Metodologia da pesquisa científica. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Recuperado de https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf.
- Pérez S.I (2011). Clima organizacional en las áreas de Bebidas y Alimentos del Hotel Iberostar Daiquirí. Trabajo Final en opción al título académico de Especialista en Gestión de Bebidas y Alimentos, Universidad de Camagüey, Cuba



Pizarro, N. (2019). Clima laboral del servicio asistencial y desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Virgen de Fátima. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/31301>

Rojas, M. (2018). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del área de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada, en el periodo 2017 (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://cybertesis.urp.edu.pe/handle/urp/1455>