

Descripción de la cultura organizacional en una instalación hotelera

Description of the organizational culture in a hotel facility

MSc. Armenio Pérez Martínez armenito@economia.unica.cu, Dr. C. Remberto Naranjo Pérez, Dr. C. Yamila Roque Doval.
Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Ciego de Ávila.

Resumen

El artículo tiene como objetivo, determinar los elementos de la cultura organizacional que mediatizan el desempeño de los trabajadores y directivos, en la instalación del destino Jardines del Rey. Se utilizan la metodología cualitativa, para lo que proponen tres etapas, con métodos de nivel teórico y empírico, además se aplican diferentes técnicas como la revisión de documentos oficiales, encuesta a trabajadores, entrevista individual y técnicas grupales a directivos, así como la observación al desempeño de los empleados. La muestra está compuesta por los 12 miembros del Consejo de Dirección del hotel y 81 trabajadores representativos de todos los departamentos. Se obtuvo la determinación de las creencias, valores, normas y actitudes que forman parte de la Cultura Organizacional en la instalación, así como la influencia de estos en el desempeño de los trabajadores. Se demuestra la relación intrínseca entre los elementos de la Cultura Organizacional y la existencia de elementos subyacentes en la cultura de la organización que no son claramente apreciados por los trabajadores y directivos de la misma.

Palabras Claves: Actitud, creencia, cultura organizacional, normas, valores.

Abstract

The article has an objective to determine the elements of the organizational culture that mediatize the acting of the workers and directives in the tourist facilities installation of Jardines del Rey destination. It is carried out using the qualitative methodology, in this way three stages are proposed using theoretical and empirical methods as well as the following ones technical: historical-logical analysis of the bibliography related to the thematic one, revision of official documents, interviews workers, singular interviews and technics of groups to directives, as well as observation to the acting of the employees. The sample, selected by 12 members of the Council of Managers of the Hotel and 81 representative workers of all the departments. It was obtained as conclusions the determination of the beliefs, values, norms and attitudes that are part of the organizational culture in the tourist installation, as well as that these elements mediatize the acting of the workers of the installation. The intrinsic relationship was demonstrated among the elements of the organizational culture and it showed the existence of underlying elements in the culture of the organization that they were not clearly appreciated by the workers and directives of the same one.

Key Words: Attitude, belief, organizational culture, norms, value.

Introducción

El turismo se ha convertido para muchos países desde la segunda mitad del siglo pasado en uno de los principales sectores económicos y su más significativa fuente de ingresos en divisas. Una actividad de tan vasta y extendida acción se sirve, como nin-

guna otra, de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas, profesionales, de múltiples manifestaciones del saber y acontecer humano. Los estudios de la tendencia turística demuestra que la demanda presenta un carácter masivo; los turistas,

por lo general, son más cultos, enmarcándose en un turismo relativamente sano, que prefiere conocer el país, su cultura y costumbres, así como disfrutar los productos complementarios que acercan al visitante a la idiosincrasia de cada región.

La realidad demuestra que la mayor parte de las organizaciones de nuestro medio está enfocada en los recursos, de la infraestructura y en la tradición de sus procesos, sean estos de tipo industrial o administrativo. Las personas son vistas como recursos y no como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad. Sin lugar a dudas, el progreso de las organizaciones depende del rol de los recursos humanos, de los valores y cultura que posean, y de la capacidad de transmitirlos con su comportamiento diario. Es una tarea de la gestión de recursos humanos el conocimiento profundo de las características de su personal. Actualmente el factor más importante para la competitividad es la gestión del personal, su motivación y compromiso, directamente relacionados con sus valores y cultura.

La perspectiva cultural, dentro de los estudios de desarrollo organizacional, se ha concentrado en las actitudes básicas, las creencias que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre actitudes, valores y conducta para los miembros de una organización.

La cultura de una empresa es su forma tradicional de pensar y actuar, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender los nuevos integrantes -al menos aceptar en parte-, con el fin de ser aceptados. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática, la consulta conjunta, las convicciones y tabúes menos conscientes.

El tema del estudio de la cultura organizacional en las instalaciones turísticas reviste gran importancia, ya que trasciende los marcos propios de un conocimiento para convertirse en una forma de mejorar el comportamiento organizacional y, por lo tanto, el desempeño de los trabajadores. La cultura resulta un elemento regulador y dinamizador de la conducta de los trabajadores, máxime cuando se

trabaja con servicios donde las interacciones juegan un papel trascendental.

La cultura organizacional como dinamizador del comportamiento y los resultados de las organizaciones

El estudio de la cultura organizacional constituye un arma estratégica para las organizaciones. Su análisis y conocimiento permite mejorar aspectos esenciales en la vida de la institución, tanto desde el punto de vista humano como tecnoproductivo. La cultura resulta la principal herramienta humana ya que aprueba enfrentar el triple desafío en todos los tiempos: vivir en la naturaleza y de sus recursos, en la sociedad, y en relación con las fuerzas sobrenaturales y suprasociales.

De acuerdo con la complejidad que encierra la cultura organizacional no existe una definición completamente aceptada acerca de ella, Deal y Kennedy (1982:25) la definen como "la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí". Peters y Waterman (1982:23) por su parte dicen que la cultura organizacional es un "conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas".

Por su parte el destacado investigador cubano Carlos Díaz Llorca (2006:21), plantea que: "cultura son las creencias, ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y les permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente, así como que son enseñados como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sus problemas".

Según el autor de este artículo, una de las definiciones más difundidas de cultura organizacional es la propuesta por Edgard Schein: "cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas" (1986:14). Su popularidad y aceptación radica en que logro aglutinar en ella aspectos relacionados con su estructura y función, así como su importancia para el desarrollo organizacional.

Varios autores que tratan el tema de la cultura organizacional han sido consultados para esta investigación; pero específicamente se ha seleccionado el modelo de Carlos Díaz Llorca para realizar el

estudio de estos elementos en cualquier instalación hotelera, basado en el esquema general para comprender la cultura organizacional propuesta por Dolan y García (1997) en su obra "Dirección por Valores". Esta selección se justifica a partir de la experiencia del autor cubano, además de una revisión de los más importantes antecedentes teóricos y prácticos conocidos sobre el tema a nivel internacional. Su modelo se basa en la propuesta de principios, premisas, etapas y pasos para la gestión de los valores a partir de la estrategia, como un complemento de esta. Su obra "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores", del año 2006 es una de las más actualizadas y completas a las que se haya tenido acceso, además de brindar de manera clara el modelo propuesto.

Las creencias según Díaz (2006:24) "son estructuras de pensamiento que nos hacemos para interpretar la realidad y que consideramos válidas. Se van conformando a lo largo de un proceso amplio de aprendizaje continuo se logra una forma de explicar la realidad que hay que interpretar".

Las normas, según Díaz (2006:30) son "reglas de actuación consensuada que surgen en la interacción de cada uno de los miembros de un grupo". Las ideas de este autor sirven de base para la propuesta en esta investigación, por lo que su comprensión es una necesidad. Se coincide en que las normas regulan el comportamiento y se da en el marco y surgen del propio grupo. Traduce el concepto de que los elementos intangibles que están contenidos en la cultura organizacional, pueden estar contenidos en las normas, como forma de enmarcar lo que se debe hacer y cómo hacerlo.

Las actitudes "son tendencias evaluadoras, ya sean positivas o negativas, que reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, o sea, desarrollar una conducta", Díaz (2006:32).

Los valores, según Díaz (2006:25), quien recurre a las ideas de Dolan y García (1997:12) "son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas".

La cultura organizacional, no es estática, sino dinámica: está construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya habido transformaciones en sus componentes. Esta cultura, a través del cambio y las nuevas experiencias, se nutre de novedosos elementos que se configuran con los contenidos subjetivos ya existentes.

Para investigar la cultura hay que adentrarse en la organización, formar parte de ella. Solo así se comprenderá la realidad y solo así se puede realizar el cambio, conjuntamente con la investigación, de tal manera que llega a ser complicado separar cuándo se está investigando y cuándo se está produciendo la transformación.

Caracterización de la instalación

La instalación objeto de esta investigación está categorizada como un hotel vacacional 4 estrellas, primera clase, por el sistema internacional O.H.G estableciéndose desde el principio como un hotel Todo Incluido (All Inclusive).

Cuenta con 270 habitaciones, de ellas 264 dobles estándar, 4 suits y 2 para minusválidos, todas creadas con un confort que responde a las exigencias de sus clientes. La instalación cuenta con una plantilla de 249 trabajadores. En estos momentos existen 252 trabajadores contratados, de ellos 28 cíclicos (11%), y lo que está previsto en la plantilla es 20%.

Análisis de la población y muestra de la investigación

La población para esta investigación está compuesta por 249 trabajadores y 12 directivos del hotel objeto de estudio. De ellos, 9 son cuadros, 22 reservas y 218 trabajadores. La categoría ocupacional se comporta del siguiente modo: obreros 76, administrativos 2, técnicos 37, dirigentes 12 y servicio 123.

Según las edades se comporta del siguiente modo: hasta 30 años de edad 67 trabajadores; de 31 a 35 años, 92; de 36 a 40, 51 trabajadores; de 41 a 45 años, 26 trabajadores; de 46 a 50 años, 6 trabajadores; de 51 a 55, 4 trabajadores y de 56 a 60 años, 3 trabajadores. El nivel de escolaridad es como sigue: universitarios 48, técnico medio 42, secundaria 20, preuniversitario 135.

La muestra quedó compuesta de la siguiente manera:

- 12 miembros del consejo de dirección del hotel (100% de sus miembros). Estos coinciden con la población expresada con anterioridad.

- 81 trabajadores de distintos departamentos. (37,16% del total).

Documentos revisados que sirven de muestra: Proyección estratégica, Manual de gestión de la calidad de la cadena hotelera, Plan de capacitación y Evaluación del desempeño.

Análisis de los métodos y técnicas utilizadas en el diseño metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon métodos, que se dividen en dos tipos: los teóricos y los

empíricos, y que están dialécticamente relacionados: como regla, uno ni se desarrolla ni existe sin el otro.

Los métodos teóricos utilizados fueron los siguientes: el histórico-lógico, en la determinación de la evolución histórica de la cultura organizacional; el análisis y la síntesis, en la caracterización del objeto y el campo de investigación y en la interpretación de la información aportada por los métodos empíricos.

Para determinar los distintos elementos que integran y caracterizan la cultura organizacional de la instalación objeto de estudio se emplea la triangulación de métodos empíricos como la observación, la entrevista, la encuesta y las técnicas grupales. En este sentido, para obtener la información necesaria los instrumentos utilizados son los siguientes: encuesta para determinar valores personales y organizacionales, encuesta de valores contra estrategia a los trabajadores, así como entrevista para la identidad y técnicas grupales a los directivos como el obituario, el dibujo y representación gráfica del trabajador del hotel. Estos métodos se han aplicado con anterioridad y han brindado información fidedigna.

Descripción de los elementos de la cultura en el hotel

Creencias

Para los análisis de las creencias de manera general y a partir de la triangulación científica de los métodos y técnicas empleados en la organización, se realiza la valoración de los mismos en cuatro unidades de investigación fundamentales: clientes, trabajadores, directivos y generalidades del turismo y el hotel. Estas emergen de analizar del discurso de los trabajadores que sirvieron de muestra para la investigación.

Clientes

- “Los clientes argentinos son poco desprendidos con respecto a la propina, exigentes e inconformes”.
- “Los canadienses (quebecuá) son simpáticos; pero pocos dejan buenas propinas”.
- “Los ingleses, específicamente los repitentes, son más agradecidos”.
- “Ningún cliente tiene por qué venir a nuestro país a criticarnos”.

Trabajadores

- “Cada brigada del buffet piensa que trabaja más que la otra”.
- “Los trabajadores del buffet no trabajan en equipo”.
- “Cada empleado según su área tiene sus funciones”.

- “Falta sentido de pertenencia de los trabajadores con los instrumentos y materiales de trabajo”.

- “Algunos trabajadores de servicio son siempre beneficiados con las rotaciones de trabajo”.

- “Al estudiante en formación cuando comienza se le dan las tareas más rechazadas”.

Directivos

- “La mayoría de los directivos no son idóneos para ocupar sus cargos”.

Los trabajadores piensan que a la mayoría de sus directivos les falta sentido común, que son esquemáticos y se preocupan más en ocasiones por pequeños detalles que por los problemas graves que afectan la calidad del servicio y la imagen del hotel. Asimismo creen que debían tener más conocimientos prácticos de cada área para tomar decisiones correctas y lograr mejores resultados.

Generalidades del turismo y el hotel

- “Las cosas que pasan en el hotel no ocurren en otras instalaciones”.

- “La calidad del servicio que se oferta al cliente en ocasiones no es buena”.

- “Hay falta de motivación en el colectivo”.

- “Se ha perdido en algunos trabajadores la voluntad y la unidad entre los compañeros”.

- “¿Para qué plantear más problemas si la mayoría no tienen soluciones?”

- “El turismo empeora cada vez más”.

Los trabajadores creen que en el turismo existen cada día más restricciones y menos recursos para brindar mejores productos. Además los clientes que vienen gratifican cada vez menos los servicios, porque muchas veces los productos que reciben no están en las mejores condiciones.

VALORES

Valor más importante en la vida personal de los trabajadores:

- Patriotismo.
- Responsabilidad.

Valores que los trabajadores desearían que estuvieran presentes en la organización:

- Sentido de pertenencia.
- Honestidad.
- Solidaridad.
- Innovación y superación.

Valores que más influyen en el desarrollo actual de la organización:

- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Respeto.

Valores que se destacan entre los directivos:

- Compañerismo.

- Innovación y superación.

NORMAS

Clientes

- El servicio depende del tipo de cliente.
- El servicio debe ser con un mínimo de recursos materiales.

- En el servicio tiene que darse lo mejor de sí.

Trabajadores

- No se debe opinar sobre el desempeño de los demás trabajadores.

- Las relaciones con los demás trabajadores no deben interferir en tu desempeño.

- Buscar apoyo de los compañeros de turno.

Directivos

- Los directivos a veces no actúan en consecuencia con los resultados de sus trabajadores.

- Los directivos en ocasiones no atienden los principales problemas de los trabajadores.

- Los directivos se preocupan más por la calidad y en ocasiones no se priorizan las condiciones y materiales para trabajar.

Generalidades del turismo y del hotel

“En el turismo hay que hacer que el cliente se sienta bien”.

“Las cosas hay que saber hacerlas”.

ACTITUDES

Clientes

- Mala actitud hacia el servicio de clientes argentinos e italianos.

- Buena actitud al servir a clientes repitentes.

Trabajadores

- Actitud positiva hacia el trabajo con compañeros de mayor experiencia en la organización y que demuestren espíritu de sacrificio.

- Actitud negativa hacia el trabajo con personal de poca experiencia y que se demore en sus funciones de servicios.

Directivos

- Actitud negativa en ocasiones hacia la atención a problemas relacionados con materiales y condiciones de trabajo.

- Actitud positiva al escuchar a los trabajadores, analizar los costos y estudios financieros.

Generalidades del turismo y del hotel

- Actitud positiva inmediata hacia el desempeño adecuado por corto tiempo, mientras satisfacen necesidades materiales.

- Actitud negativa frente a la realidad del turismo a nivel mundial y los niveles de ocupación del destino y el hotel.

De acuerdo con las investigaciones revisadas anteriormente sobre los tipos de cultura organizacional que existen y siguiendo el modelo propuesto por Deal y Kennedy (1982:125), se determina que la cultura que caracteriza a la instalación objeto de estudio es de tipo reactiva, la que está concentrada en el presente. Y se considera introvertida ya que se basa en la experiencia. Hay desviaciones al status; pero son tan pequeñas como los riesgos que se toman. De acuerdo con su lema: “Hay que estar preparados para todo”, asimismo consideran los trabajadores del hotel debe encaminarse el trabajo en el sector turístico, tanto por parte de los directivos como por el personal que atiende directamente al cliente para brindar mejores servicios. El funcionamiento de la instalación es de tipo operativo, tomando como ideas muy arraigadas las creencias de sus trabajadores de más experiencia. Desde el punto de vista de la administración no se permiten realizar grandes cambios y están sujetos a las contingencias del entorno. Se vive un clima de estabilidad que a veces atenta contra la organización.

Conclusiones

Se describen las creencias, valores, normas y actitudes que forman parte de la cultura organizacional en el hotel. Para ello la metodología empleada demostró su capacidad y utilidad a partir de los resultados.

Se aprecia la relación intrínseca existente entre los elementos de la cultura organizacional. A partir de esta es que se determinó que la cultura organizacional es de tipo reactiva según la clasificación propuesta por Deal y Kennedy (1982:125).

Los elementos de la cultura organizacional mediatizan el desempeño de los trabajadores del hotel. Este aspecto se demostró en las observaciones realizadas a los diferentes puestos de trabajo.

Recomendaciones

Potenciar aquellos elementos de la cultura organizacional que favorezcan el desarrollo armónico de la organización.

Diseñar un sistema de intervención sociocultural a fin de potenciar los elementos de la cultura que considere la organización.

Bibliografía

Deal, T. E. ; Kennedy, A. A. 1982. Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life. New York: Addison-Wesley. 313 p.

Díaz, C. 2006. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. Serie Gerencial. La Habana: Ediciones Balcón. 357 p.
Dolan, S. ; García, S. 1997. Dirección por valores.

Madrid: McGraw-Hill. 276 p.
Peters, T. ; Waterman, R. 1982. En búsqueda de la excelencia. New York: Harper & Row. 288 p.
Schein, E. 1986. Cultura organizacional y liderazgo, San Francisco: Jorsey- Bass. 264 p.

Recibido: 20-01-09
Aceptado: 19-10-09

30 de septiembre: Día de la Décima Hispanoamericana

¡Cómo te has aplatanado!
¿Qué sinsonte enamorado
te dio cita en el palmar?
Dejaste viña y pomar
soñando caña y café,
y tu alma española fue
canción de arado y guataca
cuando al vaivén de una hamaca
te diste a "El Cucalambé"

La estrofa de diez versos octosílabos aparece en España en las primeras décadas del siglo XV. No era aún conocida por décima ni espinela. Se le denominaba copla real y consistía en diez versos cuyas rimas perfectas se situaban al arbitrio del poeta y poseía una gran variedad de formas. Veinticinco modalidades posibles contamos en la copla real española.

En este secular laboratorio de la copla real entre los siglos XV y XVI surgió la forma ideal, definitiva, de la décima o espinela.

La invención de esta fórmula, que se habría de sistematizar y echar raíces en el pueblo, se atribuye al poeta y músico español don Vicente Espinel, a partir de la publicación de sus Diversas rimas (1591).

Redondilla de diez versos llamó Espinel a esta nueva estrofa, que es realmente la combinación de dos redondillas engarzadas por medio de dos versos que riman uno con el último verso de la primera, y otro, con el primer verso de la segunda, decretando pausa después de la cuarta línea y constituyendo así una bella unidad estrófica, sonora, redonda, fácilmente adaptable al canto popular.

El caso de Espinel, como descubridor, es semejante al de Cristóbal Colón. No descubrió el marino genovés a Cuba, porque siglos antes había sido descubierta por los aborígenes.

[...] Espinel, más que inventor de la décima, fue quien la reveló a los clásicos de los Siglos de Oro [...]

En 1492, cuando la existencia de América fue revelada al Viejo Mundo por Cristóbal Colón, aún no se había reproducido en España la estructura de la décima que hemos adoptado y tradicionalizado en nuestro país. Su más remoto antecedente lo encontramos, como hemos estudiado, en 1516, y no en España sino en Portugal. Las primeras décimas españolas surgirían después de la mitad del siglo XVI.