

**Investigación**

**Estudio de la cultura organizacional y los valores compartidos orientados a la satisfacción  
del cliente de un Hotel de categoría cinco estrellas**

**Jorge Eduardo Michaels Pérez**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Santiago de Cali**

**2023**

## **Investigación**

# **Estudio de la cultura organizacional y los valores compartidos orientados a la satisfacción del cliente de un Hotel de categoría cinco estrellas**

**Jorge Eduardo Michaels Pérez**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Maestría en  
Administración de Empresas

Directora del trabajo de grado:

**Marysol Castillo Palacio, Ph.D.**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Santiago de Cali**

**2023**

Santiago de Cali, 13 de julio de 2023

Decano

**Dr. Fabian Fernando Osorio Tinco**

**Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas**

**Pontificia Universidad Javeriana Cali**

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora del trabajo de grado avalo la versión final del trabajo de grado titulado “**Investigación. Estudio de la cultura organizacional y los valores compartidos orientados a la satisfacción del cliente de un Hotel de categoría cinco estrellas**”, realizado por el estudiante de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana. Nombre: Jorge Eduardo Michaels Pérez con cédula 79.782.199 de Bogotá.

Atentamente,



---

**Marysol Castillo Palacio, Ph.D.**

Directora de Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 15 de julio de 2023

Doctor (a)

FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO

Decano Académico

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estoy entregando a usted el trabajo de grado cuyo título es

“Investigación: Estudio de la cultura organizacional y los valores compartidos orientados a la satisfacción del cliente de un Hotel de categoría cinco estrellas”.

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



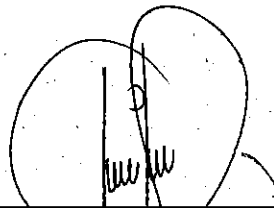
---

Jorge Eduardo Michaels Pérez  
Código 8968996

ARTÍCULO 23 de la resolución No. 13 de julio 6 de 1946.

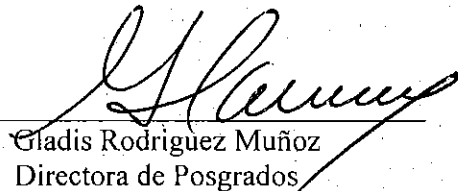
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS VALORES COMPARTIDOS ORIENTADOS A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE UN HOTEL DE CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

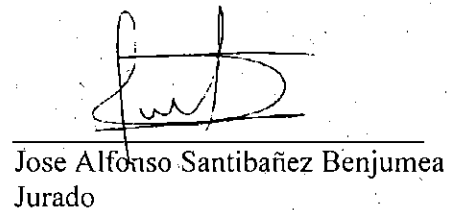


Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano

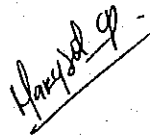
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz  
Directora de Posgrados



Jose Alfonso Santibañez Benjumea  
Jurado



Marysol Castillo Palacio  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 24 de agosto de 2023

A Dios, por ser mi guía

A mi familia, por ser mi apoyo

A todos los míos,

Dedico

Jorge

## **Agradecimientos**

El autor expresa sus agradecimientos a:

Marysol Castillo Palacio, directora de este proyecto por su valiosa colaboración y apoyo.

A los docentes de la Maestría en Administración de Empresas, por brindarme su conocimiento en este proceso de formación académica.

A la empresa del sector de hotelería que me brindo su apoyo, y a las personas del hotel por su participación.

A todas aquellas personas que contribuyeron al desarrollo de esta investigación.

## Resumen

El propósito central de este estudio es investigar la cultura organizacional y los valores compartidos orientados a la satisfacción del cliente de un Hotel cinco estrellas; para lo cual fue necesario realizar una investigación exploratoria con enfoque cuantitativo con 75 participantes, todos trabajadores del hotel, a quienes se aplicó una encuesta dividida en tres aspectos: la primera relacionada con el perfil demográfico de los colaboradores y laboral; la segunda parte sobre la cultura organizacional actual y deseada del hotel, con base en el instrumento OCAI, desarrollado por Cameron y Quinn (2006), sobre modelo de valores en competencia; y la tercera parte se basó en el concepto de valores básicos compartidos enfocados en la satisfacción y deleite del cliente de Kao et al. (2016). Los principales resultados muestran que la cultura predominante del hotel es la cultura tipo clan, cuyas principales características son una orientación hacia la colaboración entre los miembros, y las principales características de liderazgo son las de facilitador, mentor y constructor de equipos. Lo que mueve a este tipo de cultura es el compromiso, la comunicación, y el desarrollo de sus miembros. Como segundo rasgo importante se encontró una influencia de la cultura jerárquica, con una orientación hacia el control de procesos y supervisión continua. Esto va muy ligado a los valores compartidos encontrados orientados al huésped, enfocados en la calidad del servicio y la innovación.

**Palabras clave:** cultura organizacional, valores compartidos, satisfacción del cliente, sector hotelero.

## Abstract

The central purpose of this study is to investigate the organizational culture and shared values oriented towards customer satisfaction in a five-star hotel; for which it was necessary to carry out an exploratory investigation with a quantitative approach with 75 participants, all hotel workers, to whom a survey divided into three aspects was applied: the first related to the demographic and labor profile of the collaborators; the second part on the hotel's current and desired organizational culture, based on the OCAI instrument, developed by Cameron and Quinn (2006), on the competing values model; and the third part was based on the concept of shared core values focused on customer satisfaction and delight from Kao et al. (2016). The main results show that the predominant culture of the hotel is the clan-type culture, whose main characteristics are an orientation towards collaboration among members, and the main leadership characteristics are those of facilitator, mentor and team builder. What drives this type of culture is the commitment, communication, and development of its members. As a second important feature, an influence of the hierarchical culture was found, with an orientation towards process control and continuous supervision. This is closely linked to the shared values found that are guest-oriented, focused on service quality and innovation.

**Keywords:** organizational culture, shared values, customer satisfaction, hotel industry.

	12
4.3 Población objetivo y muestra .....	50
4.4 Técnicas de recolección de información .....	51
5. Análisis de Resultados .....	53
5.1 Perfil sociodemográfico de la población participante .....	53
5.2 Cultura organizacional actual y deseada de los colaboradores de la organización.....	56
5.2.1 Resultados por dimensión .....	58
5.2.2 Resultados por área operativa .....	65
5.2.3 Áreas Públicas .....	68
5.3 Percepción de los colaboradores con respecto a los valores compartidos orientados a la satisfacción del huésped en la organización.....	74
5.3.1 Valores orientados hacia el huésped .....	74
5.3.2 Valores compartidos de la innovación en el servicio.....	78
5.3.3 Valores compartidos de la calidad del servicio.....	81
5.3.4 Consolidado de las 3 dimensiones de los valores compartidos.....	84
6. Discusión .....	88
6.1 Cultura organizacional .....	88
6.2 Valores básicos compartidos.....	91
7. Conclusiones.....	94
7.1 Las conclusiones más importantes del estudio.....	94
7.2 Implicaciones prácticas y gerenciales .....	99
7.3 Limitaciones del estudio .....	100
7.4 Futuras investigaciones .....	101
8. Recomendaciones .....	102

Referencias .....104

Anexos .....113

## Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Diferencias entre satisfacción y deleite</i> .....	40
Tabla 2. <i>Número de encuestas por áreas</i> .....	53
Tabla 3. <i>Tiempo laborado por áreas</i> .....	54
Tabla 4. <i>Distribución por sexo y edad de los Encuestados</i> .....	55
Tabla 5. <i>Distribución del nivel de estudio y por área de los encuestados</i> .....	55
Tabla 6. <i>Tabla de tabulación de datos de la cultura actual</i> .....	57
Tabla 7. <i>Resultados características dominantes</i> .....	59
Tabla 8. <i>Resultados liderazgo organizacional</i> .....	60
Tabla 9. <i>Resultados administración del recurso humano</i> .....	61
Tabla 10. <i>Resultados unión de la organización</i> .....	62
Tabla 11. <i>Resultados énfasis estratégicos</i> .....	63
Tabla 12. <i>Resultados criterios de éxito</i> .....	64
Tabla 13. <i>Cultura actual vs deseada Área Administrativa</i> .....	66
Tabla 14. <i>Cultura actual vs deseada Ama de Llaves</i> .....	67
Tabla 15. <i>Cultura actual vs deseada Áreas Públicas</i> .....	68
Tabla 16. <i>Cultura actual vs deseada Área Alimentos y Bebidas</i> .....	69
Tabla 17. <i>Cultura actual vs cultura deseada Área Cocina</i> .....	70
Tabla 18. <i>Cultura actual vs deseada Área Mantenimiento</i> .....	71
Tabla 19. <i>Cultura actual vs deseada Área Mercadeo</i> .....	72
Tabla 20. <i>Cultura actual vs deseada Área Recepción</i> .....	73

Tabla 21. <i>Distribución por áreas, de los promedios de calificación de los valores orientados al huésped</i> .....	75
Tabla 22. <i>Distribución por tipo de contrato, de los promedios de calificación de los valores orientados al huésped</i> .....	77
Tabla 23. <i>Distribución por áreas, de los promedios de calificación de los valores compartidos en la innovación del servicio</i> .....	79
Tabla 24. <i>Distribución por tipo de contrato, de los promedios de calificación de los valores orientados a la innovación en el servicio</i> .....	81
Tabla 25. <i>Distribución por áreas, de los promedios de calificación de los Valores Orientados en la calidad de servicio</i> .....	82
Tabla 26. <i>Distribución por tipo de contrato, de los promedios de calificación de los valores orientados a la calidad del servicio</i> .....	83

## Lista de figuras

	pág.
Figura 1. <i>Modelo de valores en competencia</i> .....	31
Figura 2. <i>Características de los líderes según tipo de cultura</i> .....	36
Figura 3. <i>Dimensiones del entorno laboral</i> .....	39
Figura 4. <i>Deleite del cliente</i> .....	41
Figura 5. <i>Valores compartidos de los empleados hacia el deleite al huésped</i> .....	43
Figura 6. <i>Normas de comportamiento enfocadas en el deleite del huésped</i> .....	45
Figura 7. <i>Artefactos para el deleite del huésped</i> .....	47
Figura 8. <i>Comportamientos organizacionales para el deleite del huésped</i> .....	49
Figura 9. <i>Características dominantes</i> .....	59
Figura 10. <i>Liderazgo organizacional</i> .....	60
Figura 11. <i>Administración del recurso humano</i> .....	61
Figura 12. <i>Unión de la organización</i> .....	62
Figura 13. <i>Énfasis estratégicos</i> .....	63
Figura 14. <i>Criterios de éxito</i> .....	64
Figura 15. <i>Área Administrativa</i> .....	66
Figura 16. <i>Ama de Llaves</i> .....	67
Figura 17. <i>Áreas Públicas</i> .....	68
Figura 18. <i>Alimentos y Bebidas</i> .....	69
Figura 19. <i>Área Cocina</i> .....	70
Figura 20. <i>Mantenimiento</i> .....	71
Figura 21. <i>Mercadeo</i> .....	72

Figura 22. <i>Recepción</i> .....	73
Figura 23. <i>Percepción de los colaboradores con respecto a valores compartidos</i> .....	84
Figura 24. <i>Valores orientados en el huésped</i> .....	85
Figura 25. <i>Valores orientados en la innovación en el servicio</i> .....	86
Figura 26. <i>Valores orientados en la calidad del servicio</i> .....	87

**Lista de anexos**

pág.

Anexo A. Formato de la encuesta ..... 113

## AUTORIZACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Santiago de Cali, 15 de julio de 2023

Doctor (a)

FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO

Decano Académico

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente autorizo que el trabajo de grado del cual soy autor llamado

“Investigación: Estudio de la cultura organizacional y los valores compartidos orientados a la satisfacción del cliente de un Hotel de categoría cinco estrellas”, sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

Deseo que los derechos intelectuales que tengo sobre esta obra se expresen citándome como autor del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Magíster en Administración de Empresas, por lo tanto, renuncio a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.



---

Jorge Eduardo Michaels Pérez  
Código 8968996

## Introducción

En una empresa de servicios de hotelería, se debe tener una ventaja competitiva y diferenciadora, que haga sobresalir a la empresa del resto de sus competidores. Todos los hoteles, independiente del número de estrellas o del tipo de servicios que ofrecen, siempre tienden a relucir el número de habitaciones, el tipo de colchón que tienen, los números de salones para sus eventos, su amplia gastronomía dirigida por un *chef* exclusivo, y un sin número de características que al final son físicas, y promueven que lo que los hace diferentes es el servicio, cuando realmente lo están describiendo, es lo que hacen todos los hoteles de forma similar. El servicio es lo que más evalúan los huéspedes, aparte de tener unas instalaciones adecuadas, lo cual es lo mínimo que espera un huésped al alojarse en un hotel cinco estrellas. Los hoteles viven de los buenos comentarios que hagan sus huéspedes con respecto al servicio, de tal manera que una buena calificación en este, influye en la intención de compra de un huésped, incrementando los ingresos del establecimiento haciéndolo sostenible en el tiempo.

En los establecimientos hoteleros son frecuentes las capacitaciones en servicio, tanto en la atención de huéspedes, como en el servicio en la mesa del restaurante. Estas capacitaciones son basadas en técnicas de servicio y protocolos que deben ejecutarse de manera rutinaria para crear este ambiente de buen servicio. Sin embargo, un buen servicio debe nacer de algo más allá de las charlas de motivación y técnicas de servicio. El buen servicio debe nacer y fluir de una cultura organizacional que permita a sus miembros ejercer la noble labor de servir a los demás. Sin una cultura clara y arraigada en los colaboradores, se puede ofrecer un buen servicio, pero este no será sostenible debido a la falta de un propósito que esté dado por una cultura que invite a creer que, ayudando a otros, se genera un grado de satisfacción tanto en el huésped como en la misma persona que entrega el servicio.

Por otro lado, la pandemia marca un antes y un después de los comportamientos de los clientes en cuanto a lo que esperan del servicio. Esto va más allá de una satisfacción del huésped, y buscan un grado de compromiso tal, que el alojamiento se convierta en una experiencia que cause recordación con interés de repetición.

De aquí nace la idea de investigar cuáles son estos factores que pueden influir en suministrar y entregar un buen servicio, y cuáles deberían ser los comportamientos de un grupo de personas o el tipo de cultura que debería tener una empresa que conlleven a prestar un buen servicio, no solo para la satisfacción del huésped que cumpla con sus necesidades racionales, si no para el deleite que lleve al cumplimiento y superación de sus necesidades emocionales. Igualmente, el estudio de cada uno de los individuos que intervienen en el servicio y su percepción con respecto a la empresa, a sus compañeros y al cliente en sí, ayudarán a determinar qué tipo de cultura quisieran tener los colaboradores para entregar un mejor servicio. Este estudio no solo beneficia a los clientes, si no que beneficia a los colaboradores quienes también deben sentirse satisfechos en sus trabajos y rutinas diarias, cuya actitud llevará a entregar un servicio mejorado, buscando las intenciones de compras de sus clientes, lo que beneficiará al mismo tiempo a los accionistas, convirtiendo el proceso en un círculo virtuoso que asegurará la sostenibilidad.

Esta investigación a su vez, podrá guiar no solo a estudiantes si no a empresarios, a edificar un negocio destinado al servicio, desde el momento mismo de la creación de la cultura, o para iniciar el proceso de cambio de cultura si se requiere, con el fin de lograr el mayor grado de satisfacción y deleite del consumidor, no solo en la hotelería, sino en todo aquel emprendimiento que entregue bienes y servicios.

Este documento está conformado por ocho capítulos: el primero es el problema de investigación; el segundo muestra los objetivos de la investigación (general y específicos); el tercero se refiere al marco teórico que se enmarca en las dos dimensiones del estudio, la cultura organizacional y la satisfacción del cliente; el cuarto capítulo es la metodología del estudio donde se define el tipo de estudio, el enfoque, los participantes y el instrumento de recolección de la información, al igual que el procedimiento de análisis de la información; el quinto capítulo es el análisis de los resultados, en el cual se da cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación; el sexto es la discusión, donde se confrontan los resultados de la investigación con la posición de los teóricos con respecto a las dimensiones estudiadas.

## 1. El problema de investigación

La pandemia del Covid 19, generó grandes efectos económicos en todos los sectores y en especial en el sector de turismo. En Colombia, para el año 2019, este sector económico representó el 2,6% del Producto Interno Bruto (PIB), en donde el gasto del turismo receptor representó 24,4 billones de pesos. Para el 2020 los flujos de turistas presentaron un decrecimiento del 71,5%, al pasar de 3,5 millones de personas en el 2019 a 992 mil personas en 2020 (DANE, 2021).

Para este mismo año 2020, la pérdida ascendió a 12 billones de pesos asociado a la reducción de ventas de alojamiento, alimentos y bebidas y disminución de los viajes de placer y de negocios. Sin embargo, para el 2022 se espera un incremento en estas ventas relacionadas, y una mejora en la ocupación hotelera llegando a 55,14%, muy cercano a la registrada en 2019 la cual fue de 56,96%. Por otro lado, la economía colombiana presentó un crecimiento en el PIB para el año 2021 del 10,6%, tras haberse desplomado 7% en 2020 por los estragos de la pandemia de acuerdo con los datos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Ese sorprendente crecimiento estuvo empujado por las actividades artísticas y de entretenimiento, el sector del comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida (DANE, 2021).

En el año 2021, el sector hotelero registró una tasa de ocupación de alojamiento de 39,5%, aumentando 9,9 puntos de ocupación frente al mismo período de 2020, y a su vez el valor agregado de alojamiento y servicios de comida registró un aumento de 118,3% respecto al mismo período del 2020 y un incremento de 7,39% frente al mismo período del año 2019 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023). Adicionalmente estas cifras conllevan al

aumento de población ocupada en actividades de alojamiento y servicios de comida, pasando de 1.460.000 personas en diciembre de 2020, a 1.530.000 en diciembre de 2021.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pandemia produjo un decrecimiento en la población ocupada en todos los sectores de la economía, donde la hotelería no fue ajena a esta situación. Una vez comenzó a reactivarse la economía en el último trimestre del 2020, y posteriormente en el segundo semestre del 2021, todos los hoteles comenzaron a recontractar al personal disponible, y los empleados comenzaron a ingresar a trabajar a través de empresas temporales, en los diferentes hoteles buscando mejores oportunidades esperando a ser contratados de manera fija, y buscando organizaciones que mejor suplieran sus necesidades. Este hecho condujo a un alto nivel de rotación principalmente en el personal que se considera eventual, debido a las políticas ejercidas en la contratación, las cuales debían ser cautelosas y conservadoras por parte del hotel, dada la constante incertidumbre en la economía, con el fin de evitar vinculaciones directas que ocasionaran nuevamente el pago de indemnizaciones si la pandemia volvía a acentuarse. La alta rotación del personal eventual, afecta también el estado de ánimo del personal con contratación fija que se encuentra laborando, ya que ocasiona generalmente cuestionamientos y dudas hacia los directivos acerca de las estrategias utilizadas para la administración del personal<sup>1</sup>. Dichos cuestionamientos pueden verse en sus estados de ánimo y en sus actitudes día a día, lo cual puede afectar, modificar o influir en la cultura organizacional. Estas actitudes, como parte de un entorno laboral, podrán relacionarse notoriamente en el servicio al cliente, siendo este último un factor clave tratándose de una empresa de servicios como lo es el Hotel.

---

<sup>1</sup> El autor del presente documento tiene acceso a la información por ser vicepresidente de COTELCO Capítulo Atlántico.

Por tal motivo, se plantea la necesidad de investigar la cultura organizacional y los valores compartidos orientados frente a la satisfacción del cliente del hotel.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Investigar la cultura organizacional y los valores compartidos orientados a la satisfacción del cliente de un Hotel cinco estrellas.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo de cultura organizacional actual que perciben los colaboradores del hotel en estudio.
- Reconocer la cultura organizacional deseada por los colaboradores del hotel en estudio.
- Analizar la percepción de los colaboradores con respecto a los valores compartidos orientados a la satisfacción del huésped en la organización.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es un sistema de creencias, símbolos y valores dentro de una organización y que es compartida por todos sus miembros. Según Díaz (2003), la mayoría de los investigadores utiliza el término cultura organizacional para referirse a los valores, filosofía, mitos y creencias que los colaboradores comparten en una empresa. La forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Anzola (2003), la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad, mientras que Schein (2004), comenta que es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna. Garibaldi et al. (2009), afirman que la cultura organizacional es un conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de la cultura y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructuras. Así como existen culturas, también existen las subculturas, las cuales son rasgos comportamentales del mismo grupo de individuos de una misma área funcional, dentro de la empresa o dentro de una cultura. A pesar de que las organizaciones tienen una cultura distintiva, es erróneo pensar que la organización solo posee una cultura homogénea, puesto la mayoría de las organizaciones tienen múltiples culturas (Trice & Beyer, 1993).

Hoy en día la cultura, la cual se refleja por los valores de la organización traducidos en conducta, y entendida también como los aspectos que definen su personalidad, es tan importante

o más, que los productos o servicios que ofrece la organización (Matamala, 2018). Existe evidencia de que una cultura admirable, según Matamala (2018), atrae talento, e incluso atrae clientes, inversionistas o proveedores; a la vez, una persona se sentirá completamente comprometida cuando sus creencias personales coincidan con los valores de la organización y su propósito de vida, con la misión. La cultura organizacional, es una variable tan importante en una empresa, que define y parametriza el comportamiento de cada individuo frente a su entorno, y la forma que aplica los principios y valores de sí mismo, en el mejor de los casos, alineados con la empresa. Cuando se trata de una empresa de servicios, la cultura debe estar marcada principalmente por el servicio al cliente, y más aún cuando esta empresa es de servicios hoteleros. La cultura organizacional es más importante en las organizaciones de servicio que en las empresas manufactureras (Tepeci & Bartlett, 2002).

La forma de comportarse ante un huésped definirá el grado de satisfacción de este, y por tal motivo, el que este quiera volver y repetir la experiencia, dando como resultado final, el incremento en las ventas y en las utilidades. Sin embargo, aún se considera que la investigación de la cultura organizacional, en la industria del turismo o la industria hotelera aún sigue siendo limitada (Robaki et al., 2020).

En un estudio realizado por Asree et al. (2010), se investigó cuál era el efecto de la competencia de liderazgo y la cultura organizacional de los hoteles sobre la capacidad de respuesta de sus empleados con los clientes y su desempeño, donde los resultados indicaron que esta relación es positiva y directamente proporcional a los ingresos. Por otro lado, Trefy (2006), realizó su investigación acerca del efecto de la cultura organizacional sobre el desempeño organizacional, donde la cultura organizacional ha sido definida en dos niveles: práctica y comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí); y prácticas basadas en principios y valores.

Estos dos niveles también son categorizados como niveles visibles e invisibles (Paulin et al., 1999), donde los niveles visibles incluyen patrones de comportamiento, el entorno físico y social, y el lenguaje escrito y verbal utilizado por un mismo grupo, mientras que el nivel invisible hace referencia a los valores y principios del grupo (Asree et al., 2010).

Según Desphandé y Webster (1989), la cultura organizacional está definida como un grupo de normas y valores que un grupo comparte en una organización, en este caso sería el grupo de normas, principios y valores que el grupo de trabajadores de un hotel o una cadena de hoteles comparten.

### ***3.1.1 Tipos de Cultura Organizacional***

Para hablar de tipos de cultura, se tendría que hablar inicialmente de modelos de cultura, y a su vez de las dimensiones que esta presenta. Denison (1996), presenta 15 diferentes dimensiones de cultura, las cuales son: resolución de conflictos, gestión de la cultura, orientación al cliente, disposición al cambio, participación de los empleados, claridad de objetivos, orientación hacia los recursos humanos, identificación con la organización, percepción de autoridad, estilo de gestión, integración organizacional, orientación al desempeño, orientación a la recompensa y estructura de las tareas. Además, Detert et al. (2000), resumieron las diferentes dimensiones en ocho, siendo estas: las bases de verdad y racionalidad en la organización; la naturaleza y horizonte del tiempo; la motivación; la estabilidad vs cambio, innovación y crecimiento personal; la orientación al trabajo; las tareas y compañeros de trabajo; el aislamiento vs colaboración y cooperación; el control; coordinación y responsabilidad; y finalmente la orientación y enfoque externos y/o interno.

Wallach (1983), sugiere algo más sencillo en cuanto a los diferentes tipos de cultura, y estas son la burocrática, la innovadora y la de soporte. Pero quizás la descripción más acertada es donde presentan cuatro tipos diferentes de cultura organizacional en las empresas. Estas son, según Cameron y Quinn (2006), la cultura de clan, la cultura adhocrática, la cultura jerárquica y la cultura de mercado.

- La cultura de clan es muy parecida al desarrollo interno de una familia, donde cada trabajador se considera como parte de ella, y existe un líder con figura paternal. Esta se caracteriza por un sistema de valores arraigados donde cada uno vela por el otro y prevalece el trabajo en equipo.

- La cultura adhocrática tiene como principal característica la promoción de la creatividad y el riesgo por desarrollar nuevas ideas y productos. Las pruebas y los errores son bienvenidos, buscando las novedades como camino para llegar al éxito. Sus líderes son condescendientes y fomentan la participación de todos siempre y cuando exista un espíritu de innovación constante.

- La cultura jerarquizada se caracteriza por su rigidez en la estructura de toma de decisiones, prevaleciendo la estandarización de los procedimientos y procesos. Los protocolos indican siempre cómo se deben hacer las cosas con poco o ninguna desviación de estos, garantizando el ahorro de costos.

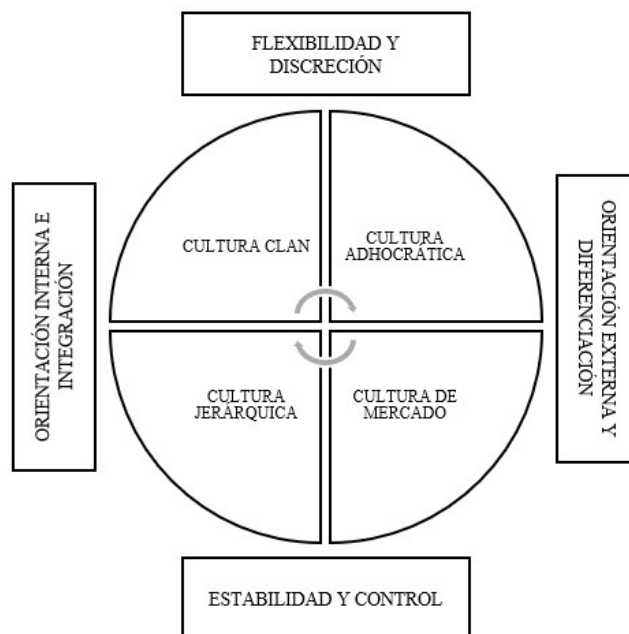
- Por último, la cultura de mercado tiene como principal característica el espíritu competitivo de sus miembros, los cuales están enfocados en la obtención de resultados y logros, anteponiéndose siempre metas retadoras que los posicionen por encima de la competencia.

A su vez, estos cuatro tipos de cultura, están interrelacionados a través de dos dimensiones según Quinn y Rohrbaugh (1983). La primera es la orientación interna e integración, la cual hace referencia con aquellas empresas que dependen de su propio control y

no se dejan influenciar o permear de factores externos, y cuya contraparte de esta dimensión es la orientación externa y diferenciación, lo cual hace referencia a aquellas empresas que se enfocan en los factores externos que pueden hacer cambiar o adaptar una nueva cultura según la conveniencia. La segunda dimensión corresponde a las características de estabilidad y control, donde por una parte se pueden encontrar empresas con un clima laboral controlado, o empresas que tienen un clima laboral flexible, y sus empleados se pueden comportar según las circunstancias. Esta descripción de los cuatro tipos de cultura, dentro de las dos dimensiones mencionadas por Quinn y Rohrbaugh (1983) se puede representar mejor de acuerdo a la Figura 1:

**Figura 1**

*Modelo de valores en competencia*



*Nota.* Adaptado de *A spatial model of effectiveness criteria: Toward a Competing Values Approach to organizational analysis*, por Quinn y Rohrbaugh (1983)

### ***3.1.2 Medición de la cultura organizacional***

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional depende de múltiples factores humanos y variables organizacionales, existen diversos métodos para la medición de esta, los cuales constantemente están generando nuevas metodologías tanto teóricas como empíricas. Así mismo, las teorías acerca de la cultura organizacional han venido cambiando a través de los años y se han venido adaptando, dependiendo del tipo de organización o inclusive el tipo de cultura dependiendo de la situación geográfica. De acuerdo con Hernández et al. (2014), no existe una cultura organizacional perfecta, pero al depender de variables tanto cuantitativas como cualitativas, estas deben medirse para tener una validez de esta. Existen estudios de la evolución de la medición de la cultura organizacional, donde se comparan tanto los estudios internacionales como los estudios latinoamericanos (Vargas, 2007, citado en Cújar et al., 2013). En este estudio los autores parten de análisis realizados desde 1949 por White, donde la cultura organizacional era determinada por los sociólogos y psicólogos.

Posterior a esta fecha, los estudios con respecto a la cultura tomaron un enfoque cognitivo, donde a través de entrevistas y la observación directa, se analizaba el comportamiento de las personas con su entorno, principalmente con la pelea de gallos en la ciudad de Bali, donde el antropólogo Geertz (1971), comparaba el comportamiento de las personas, sus familias y la comunidad en sí, donde todo giraba en torno a este tipo de eventos. Luego en los años ochenta, se midió la cultura en distintas comunidades donde se analizó el comportamiento individual y grupal de acuerdo con las tareas y analizando y clasificando sus características (Wilkins, 1983). Más adelante se comenzaron a clasificar los comportamientos de acuerdo al establecimiento de variables de la cultura. Estas variables eran diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente (Peters &

Waterman, 1982). Para los años noventa, de acuerdo con el modelo de cultura de Hofstede et al. (1990), la medición se dividió en tres etapas, donde en primera instancia se realizaron entrevistas a diferentes empleados administrativos de diferentes empresas, la segunda etapa consistió en un cuestionario para identificar y diferenciar los comportamientos entre las diversas áreas de la organización y la tercera etapa consistió en entrevistas enfocadas en analizar los factores internos de las empresas. Este modelo tuvo en cuenta cuatro aspectos como lo son los rituales, los símbolos, los héroes y los valores. De aquí se desprenden seis dimensiones o características del modelo de cultura organizacional: lo holístico, lo históricamente determinado, lo relacionado con los conceptos antropológicos, lo socialmente construido, lo suave y lo difícil de cambiar (Hofstede et al., 1990). A partir de este año se comienzan a realizar diferentes tipos de estudios en diferentes tipos de industrias, tal es el caso del trabajo realizado en el Instituto de Educación Tecnológica de Larissa en Grecia, donde a varios profesores y personal administrativo se le hizo un cuestionario donde no solo se medía la cultura si no también la satisfacción laboral, la calidad de los servicios y los procesos (Trivellas & Dargenidou, 2009).

En este estudio se evidencian resultados de medición de la cultura también basados en los modelos de cultura jerárquica, de clan, adhocrática y de mercado (Cameron & Freeman, 1991).

En estudios más recientes se logra inclusive relacionar la importancia de la medición de la cultura organizacional con otras variables como la de liderazgo y la gerencia de la felicidad (Ravina et al., 2017). Por otro lado, también se analiza la relación de la cultura organizacional con el salario emocional, donde se busca abarcar aspectos del trabajador que no solo tengan que ver con la compensación económica (Restrepo, 2014).

De esta forma se puede definir que tanto el bienestar psicológico como la cultura laboral influyen en la cultura organizacional, como también lo hacen el balance de vida, el entorno

laboral y la oportunidad de desarrollo, aunque con diferentes grados de relación (Cordero et al., 2022).

En Latinoamérica también se han realizado diferentes tipos de medición de cultura, donde generalmente no solo se usan las entrevistas si no también encuestas basadas en escalas tipo Likert. Con estos estudios y mediciones, no solo se plantea analizar la cultura organizacional si no también otros elementos como el rendimiento de la compañía (Garibaldi et al., 2009).

En cuanto a Colombia, se realizó una medición de la cultura en 31 empresas de diferentes sectores incluidos el de servicio, industrial, construcción, salud, comercial y financiero, donde se analizaron cuatro variables las cuales son: el concepto del líder sobre el hombre, estructura de la organización, el sistema cultural y el clima organizacional (Morales, 2010).

Con respecto al sector hotelero, en España. se realizaron también diferentes mediciones basadas en las dimensiones del individualismo/colectivismo, la orientación empleado/tarea y la flexibilidad/estabilidad, tratando de integrar todos los factores dentro de la cultura organizacional (Sánchez, 2010), donde predominaban los instrumentos cualitativos (Cújar et al., 2013), sin embargo de acuerdo con Denison et al. (2014) los instrumentos de tipo cualitativo fueron ganando mayor importancia, en especial haciendo el uso de escalas. Existen diferentes modelos de cultura organizacional como también la forma de medirlos. De acuerdo a Martínez (2010), existen por lo menos ocho diferentes escuelas y sus respectivos marcos teóricos, que al agruparlos se pueden identificar dos categorías: la primera donde se hace el estudio para identificar las variables que definen la cultura organizacional y la relación que existe entre estas variables, y la segunda categoría que agrupa los estudios basados en analizar las variables de la cultura de una región y su relación con otras culturas.

De acuerdo con estos estudios se puede definir que el modelo más utilizado es el Modelo de Valores por Competencias (Quinn & Rohrbaugh, 1983), el cual se considera que puede ser el más sencillo de entender y de aplicar. Este modelo parte de los cuatro tipos de cultura anteriormente descritas en la Figura 1 con sus correspondientes dimensiones. La importancia de esta medición se basa en seis aspectos principales según Cameron y Quinn (2006):

- Es práctica, al incluir dimensiones claves que pueden conducir al éxito de las empresas
- Es eficiente, para que, en el momento de una estrategia de cambio, se pueda hacer en un tiempo razonable
- Es incluyente, ya que cubre todos los niveles de la organización, especialmente aquellos que tienen la responsabilidad de liderar el cambio.
- Es cuantitativa y es cualitativa, donde no solo se basa en calificaciones numéricas, sino también en aspectos descriptivos como la historia, símbolos, anécdotas, etc.
- Es manejable, ya que no necesariamente debe ser llevada a cabo por asesores externos de la organización sino también por equipos internos.
- Es válida, ya que incluye una base teórica y empírica que respalda el proceso de medición en sí.

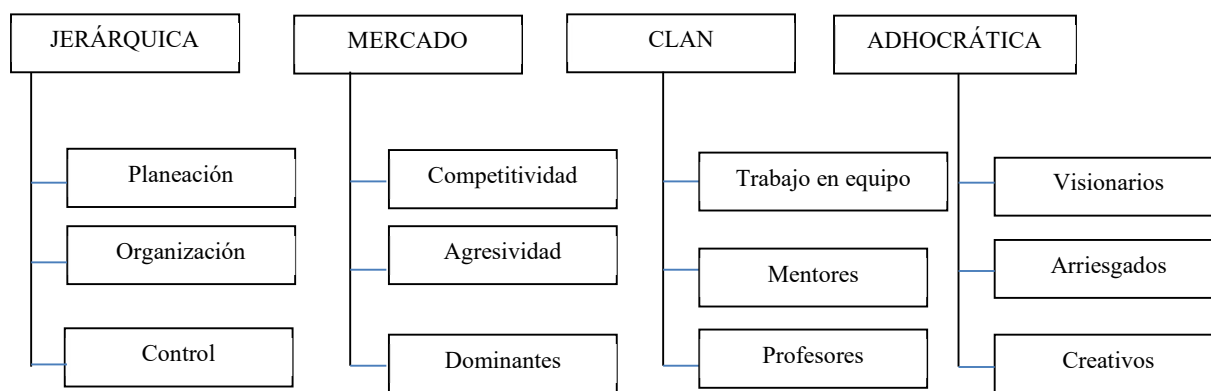
Basados en el modelo de Valores en Competencia (Quinn & Rohrbaugh, 1983), Cameron y Quinn (2006) desarrollaron el *Organizational Culture Assessment Instrument* conocido por sus siglas en inglés como OCAI, el cual es el instrumento más utilizado actualmente y donde no solo mide la cultura sino también a través de él se han encontrado múltiples relaciones con otras variables de efectividad organizacional. El OCAI, consta de seis dimensiones, y cada una contempla cuatro alternativas. La metodología es dividir 100 puntos en estas cuatro alternativas, dándole mayor puntaje a la alternativa que más se asemeje a cómo es la empresa de la persona

que se está evaluando, y menor puntaje a aquella alternativa que se considera no se asemeja al comportamiento de la empresa. En esta misma medición se evalúa la situación actual de la empresa, pero también se puede evaluar la situación deseada de la misma en el futuro.

El instrumento OCAI, se basa en el Marco de Valores en Competencia, el cual es útil para entender diferentes comportamientos organizacionales. De acuerdo con la Figura 1, cada cuadrante resultante se considera como un tipo de cultura, lo que significa que cada cuadrante representa suposiciones, orientaciones y valores, los cuales son los elementos que componen una cultura. Cuando una organización presenta un modelo cultural jerárquico, sus líderes se identifican con habilidades de planeación, organización y control, mientras que, si la cultura dominante es la de mercado, sus líderes se reconocen por su alto nivel de competitividad siendo agresivos y dominantes. Por otro lado, cuando el tipo de cultura es el de clan, sus líderes se caracterizan por el trabajo en equipo y son vistos como mentores o profesores, mientras que los líderes de la cultura adhocrática, son vistos como visionarios, arriesgados y creativos. Ver figura 2.

## Figura 2

### *Características de los líderes según tipo de cultura*



*Nota.* Elaboración propia

### 3.2 Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es el grado en que se cumplen las expectativas de un cliente con respecto a un producto o un servicio. En el momento que un cliente desea obtener un producto o servicio se generan unas expectativas con respecto a este después de utilizarlo, y si este valor percibido iguala o supera las expectativas, se dice que el cliente está satisfecho, si, por el contrario, cuando el cliente siente que el valor recibido es inferior a lo que esperaba, se puede decir que el cliente está insatisfecho (Murali et al., 2016).

No se puede hablar de servicio al cliente sin hablar antes de la calidad del servicio, la cual de acuerdo con Bustamante (2015) y, Jain y Aggarwal (2017), la calidad del servicio es la brecha que hay entre lo que el cliente espera o desea y lo que realmente recibe. La importancia de medir la calidad del servicio o la satisfacción del cliente radican en la probabilidad de que un cliente quiera repetir nuevamente la compra del producto o la contratación del servicio, lo cual, al suceder esto, generará mayor ingreso para la empresa y finalmente una mayor utilidad.

De esta forma, según Kasiri et al. (2017) si se aumenta el nivel de calidad del servicio aumentará también el indicador de satisfacción del cliente.

Por otro lado, se necesita recaudar información sobre la satisfacción del cliente, para darle un norte a la empresa y así saber las necesidades de los clientes y lo que están esperando recibir (Fourie, 2015). La satisfacción del cliente es una respuesta que incluye la valoración de un producto o servicio. Esta es una respuesta emocional ante una experiencia brindada por un proveedor. Tanto la satisfacción del cliente como la calidad del servicio percibido son diferentes, pero están muy relacionados teniendo en cuenta que el primero es una respuesta emocional, mientras que el segundo es una respuesta cognitiva (Brady et al., 2005).

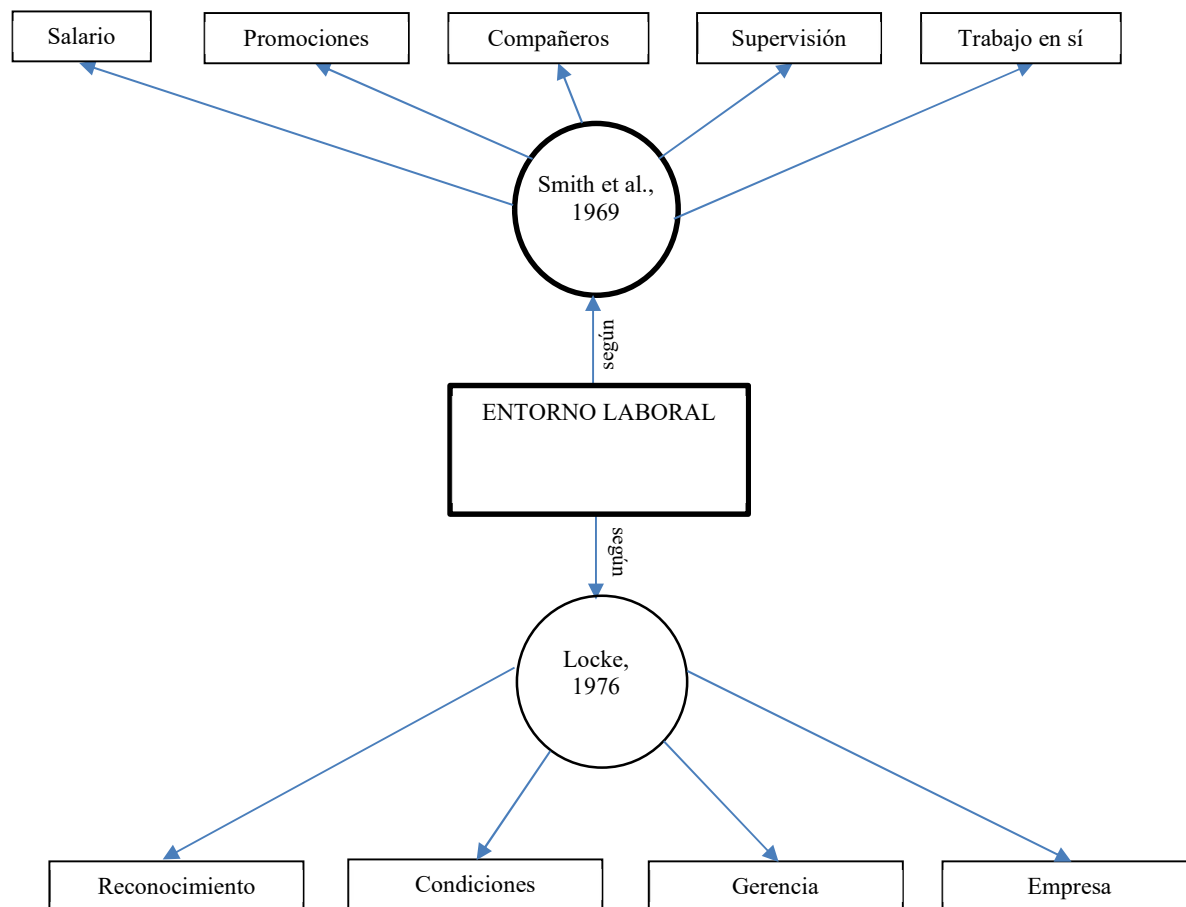
La calidad del servicio también puede ser afectada por la satisfacción del empleado, que a su vez puede estar relacionada con la satisfacción del cliente. Esta idea proviene del modelo de la cadena servicio-beneficio, o Service Profit Chain (Heskett et al., 1997)

El modelo presenta que los empleados más satisfechos, son más productivos y proveen mejor calidad de servicio a diferencia de los empleados menos satisfechos.

También existen estudios donde se relaciona la satisfacción del cliente con la satisfacción de los empleados. De acuerdo con Mägi (2003) y con Schneider y Bowen (2010), en cuanto a la percepción de los clientes, los empleados de una empresa son la empresa en sí, y sus comportamientos y actitudes influyen en la satisfacción del cliente, y estos comportamientos podrían hacer que el cliente repita una compra, y al hacer esto incida en el desempeño financiero de la empresa. La satisfacción del empleado es la actitud del empleado resultante de un proceso evaluativo donde se compara el entorno laboral requerido con el entorno laboral percibido (Homburg & Stock, 2004).

Esto quiere decir que el entorno laboral es medido bajo varias dimensiones las cuales son el salario, las promociones, los compañeros, la supervisión y el trabajo en sí (Smith et al, 1996). Sin embargo, según Locke (1976) sugiere otras variables como lo son: el reconocimiento, las condiciones de trabajo, la gerencia y la empresa.

De acuerdo con Handsome (2009), la satisfacción de empleado se ha convertido en un punto de interés de muchos estudios. Según Tanner (2007) la satisfacción del empleado es una combinación de factores psicológicos, fisiológicos y de entorno que llevan a que los empleados digan: “estoy feliz con mi trabajo”.

**Figura 3***Dimensiones del entorno laboral**Nota.* Elaboración propia

La satisfacción del empleado no solo mejora la felicidad de este, sino que también lo ayuda a conectarse positivamente con una labor eficiente, reduciendo los productos o servicios defectuosos entregados (Quarstein et al., 1992). Al igual que en las empresas de productos tangibles, en las empresas de servicios los objetivos son generar un logro de metas y ventajas competitivas que se traducen en la generación de utilidad, pero estos objetivos se consiguen

generando una satisfacción del empleado; y teniendo en cuenta que en las empresas de servicios, el contacto entre empleados y clientes es a diario, el comportamiento de los empleados tendrá un impacto directo en la calidad del servicio prestado, de tal forma que una empresa de servicios que desee tener un alto nivel de éxito, debe asegurar la satisfacción del cliente; y para llegar a esto, debe primero asegurar una satisfacción de sus empleados que prestan dichos servicios (Serinkan & Kiziloglu, 2021).

### ***3.2.1 Deleite del cliente***

El deleite del cliente es otro concepto que va más allá de la satisfacción del cliente. De acuerdo con Patterson (1997), el deleite o el placer del cliente, se crea cuando hay una experiencia más allá de lo que el cliente estaba esperando recibir, impactando positivamente sus emociones. Se da en el mismo momento en que se recibe el servicio, y que a la vez este resulta totalmente extraordinario (Kwong & Yau, 2002)

Existen varias diferencias entre la satisfacción del cliente y el deleite del cliente (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Diferencias entre satisfacción y deleite*

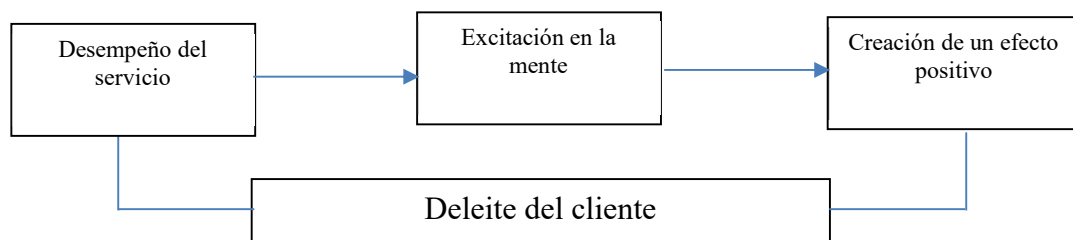
<b>Satisfacción</b>	<b>Deleite</b>
Entrega del servicio bajo procesos eficientes	Se recibe el servicio creando un estado emocional positivo
Se genera lealtad por el servicio	Se genera una lealtad afectiva
Existe una evaluación del desempeño del servicio comparado con la expectativa del mismo	Más allá de la evaluación se generan comportamientos repetitivos de compras

Nota. Tomado de Kim (2011), Wang (2011), Torres y Kline (2006)

De acuerdo con Kao et al. (2016), no existen estudios relacionados entre la cultura organizacional y el deleite del cliente en el sector hotelero, solo un análisis del deleite desde el punto de vista de la satisfacción (Torres & Kline, 2006). Patterson (1997) considera que los clientes sienten que sus experiencias rebasaron sus expectativas y esto condujo a obtener un placer por las experiencias. Por otro lado existe el concepto del deleite del cliente basado en la teoría de las necesidades, donde se explica que la satisfacción del cliente se da cuando se cubren las necesidades de justicia y seguridad, mientras que el deleite se da cuando se cubren y se exceden las necesidades de autoestima (Schneider & Bowen, 1999). Kano et al. (1984), por su parte sostenía que el deleite del cliente se daba en tres pasos que a la vez contenían la satisfacción del cliente:

#### Figura 4

##### *Deleite del cliente*



*Nota.* Elaboración propia

Al revisar la posible relación entre la cultura y el deleite, es muy importante la relación entre los empleados y los clientes, ya que son los empleados los que hacen entrega del servicio, con tal de deleitar a los clientes. Esta cultura organizacional tiene varias capas o niveles los cuales todos están relacionados con los empleados. Estos niveles son los valores básicos compartidos, las normas, los artefactos y los comportamientos (Homburg & Pflesser, 2000).

Los valores básicos compartidos son los principios básicos de la organización. Luego se encuentran las normas, las cuales son lo que la organización espera de sus empleados para que realicen correctamente. El tercer nivel compuesto en dos, son los artefactos y el comportamiento. De esta manera en una perspectiva de adentro hacia afuera, los valores de los colaboradores, alineados con los de la organización, dan forma a las normas, las cuales surgen a partir de los valores, y las cuales se manifiestan en los artefactos y en el comportamiento de los empleados.

Cuando se analizan estos niveles desde el punto de vista del empleado, se nota la importancia que tienen estos niveles para poder lograr el deleite del cliente o del huésped del hotel, así de esta forma la cultura organizacional apoya el deseo del empleado, el cual debe inspirar en él, la voluntad de hacerlo y a la vez debe tener la capacidad para deleitar al cliente.

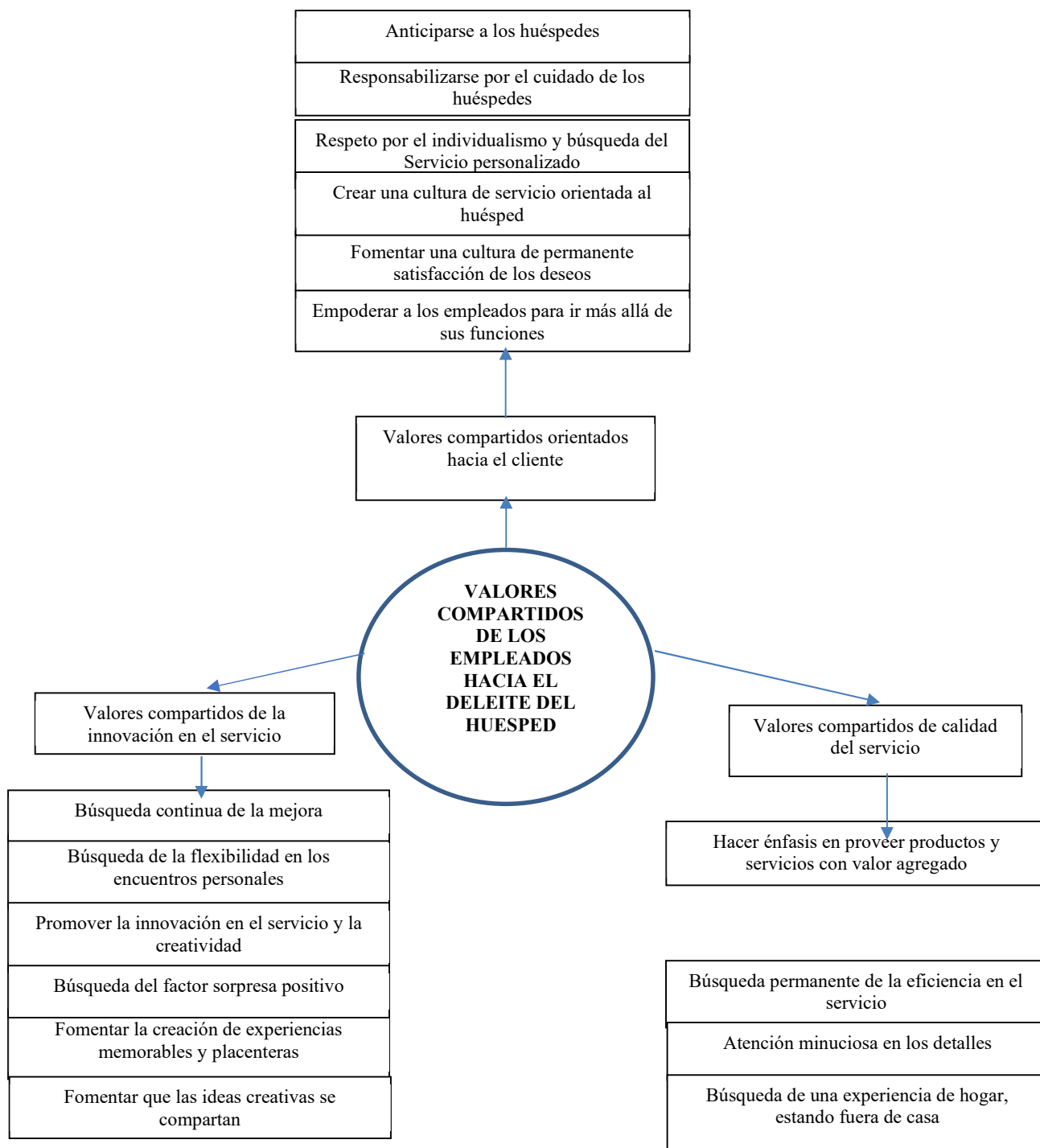
### ***3.2.2 Valores básicos compartidos***

A partir de los valores se genera la cultura, y estos valores se manifiestan en las normas y en los artefactos, los cuales se notan en las actividades diarias, en otras palabras, en el comportamiento (Higgins & McAllaster, 2002)

Cuando se habla de una cultura enfocada en el cliente, o en el huésped, se está hablando de un grupo de valores orientados específicamente en la satisfacción del cliente o en el deleite de este. Esto implica la existencia del valor de la orientación al cliente, lo que requiere consentir al cliente, anticiparse a las necesidades, mantener la relación y prestar el servicio requerido (Schneider & Bowen, 1999). Un ejemplo claro de esto es la cultura organizacional de Starbucks, en donde se describe que, para lograr la empatía con el cliente, el empleado debe anticiparse, conectarse, personalizar y adueñarse del proceso (Michelli, 2014). La figura 5 se refiere a los valores compartidos de los empleados hacia el deleite al huésped.

**Figura 5**

*Valores compartidos de los empleados hacia el deleite al huésped*



*Nota.* Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el deleite del cliente también depende del factor sorpresa, se debe considerar que la innovación debe ser un valor compartido fundamental, ya que es importante innovar constantemente tanto en el producto como en el servicio para el deleite del huésped.

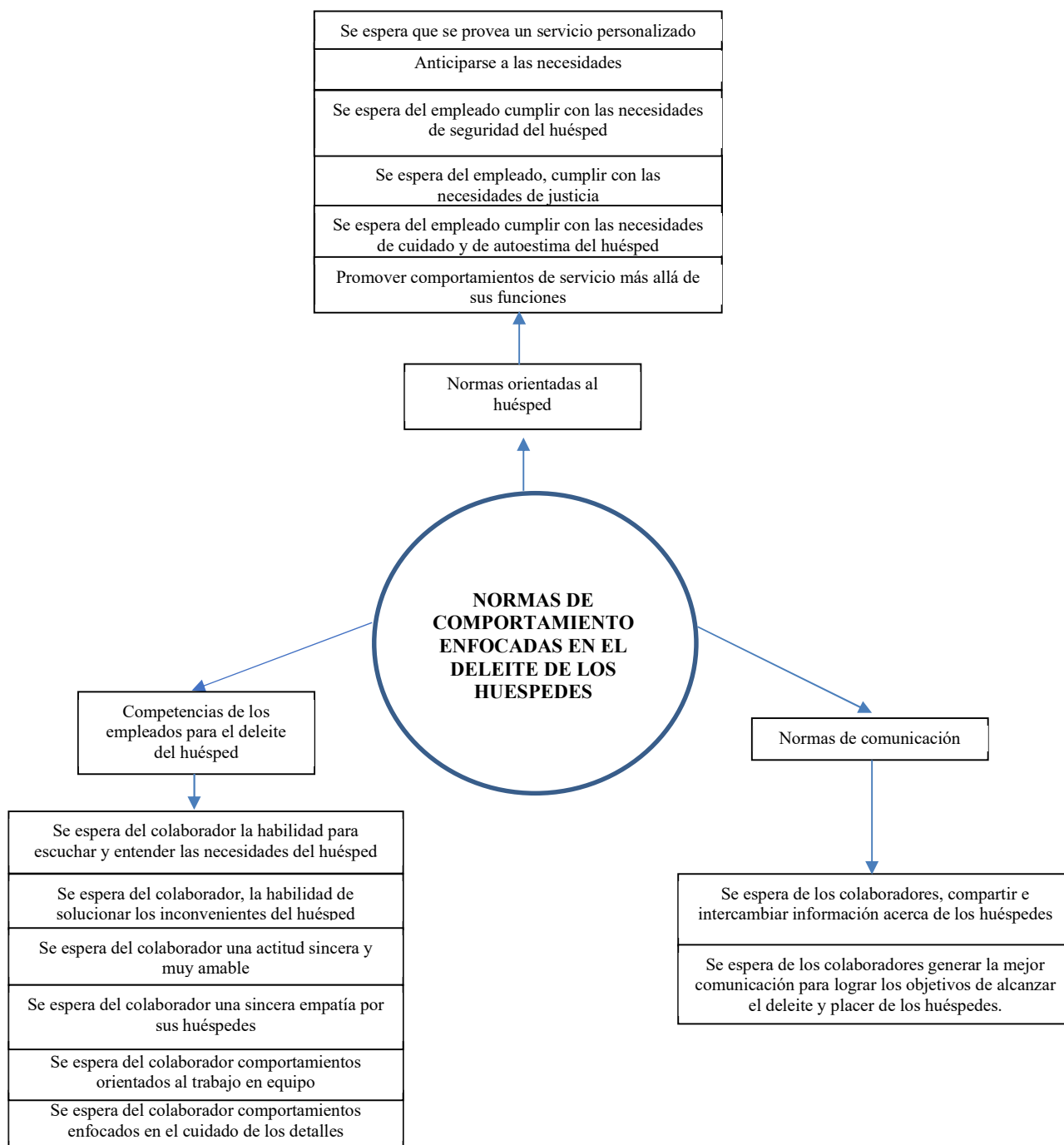
Por último, el valor orientado a la satisfacción del huésped, implica la mejora constante de la calidad del servicio. La calidad del servicio mide la satisfacción del huésped, y entre más alta sea y más inesperada sea de manera positiva, mayor será el placer generado en el huésped. En la figura 5, se puede observar cuáles serían los valores ideales ejercidos por los empleados y alineados con los de la organización, enfocados en el deleite o placer del huésped de acuerdo al estudio realizado en diferentes hoteles (Kao et al., 2016).

### ***3.2.3 Normas de la Organización***

Las normas en una organización, son la manera en que los empleados comprenden y entienden los valores compartidos y los reflejan en su comportamiento diario (Tillquist, 2002). Es a la vez el conjunto de funciones, procedimientos y objetivos que deben tener los empleados cuando se encuentran con los huéspedes, dicho de otra manera, es lo que la empresa espera que el empleado haga de manera procedimental, cada vez que se encuentra con un huésped o lo que se llama en el hotelaría, los momentos de verdad. Estas normas, con el fin de causar placer o deleite en el huésped, deben estar enfocadas a la satisfacción y placer de este. Según Pimpakorn y Patterson (2010) para que los empleados sigan estas normas, deben estar dispuestos para seguirlas y deben tener la capacidad para ejecutarlas. La disposición es el grado de voluntad, compromiso y actitud positiva de los empleados, mientras que la capacidad para ejecutarlas, se refiere a las aptitudes para satisfacer las necesidades de los huéspedes. Kao et al. (2016) en su estudio lo define a través de tres dimensiones (ver figura 6).

**Figura 6**

*Normas de comportamiento enfocadas en el deleite del huésped*

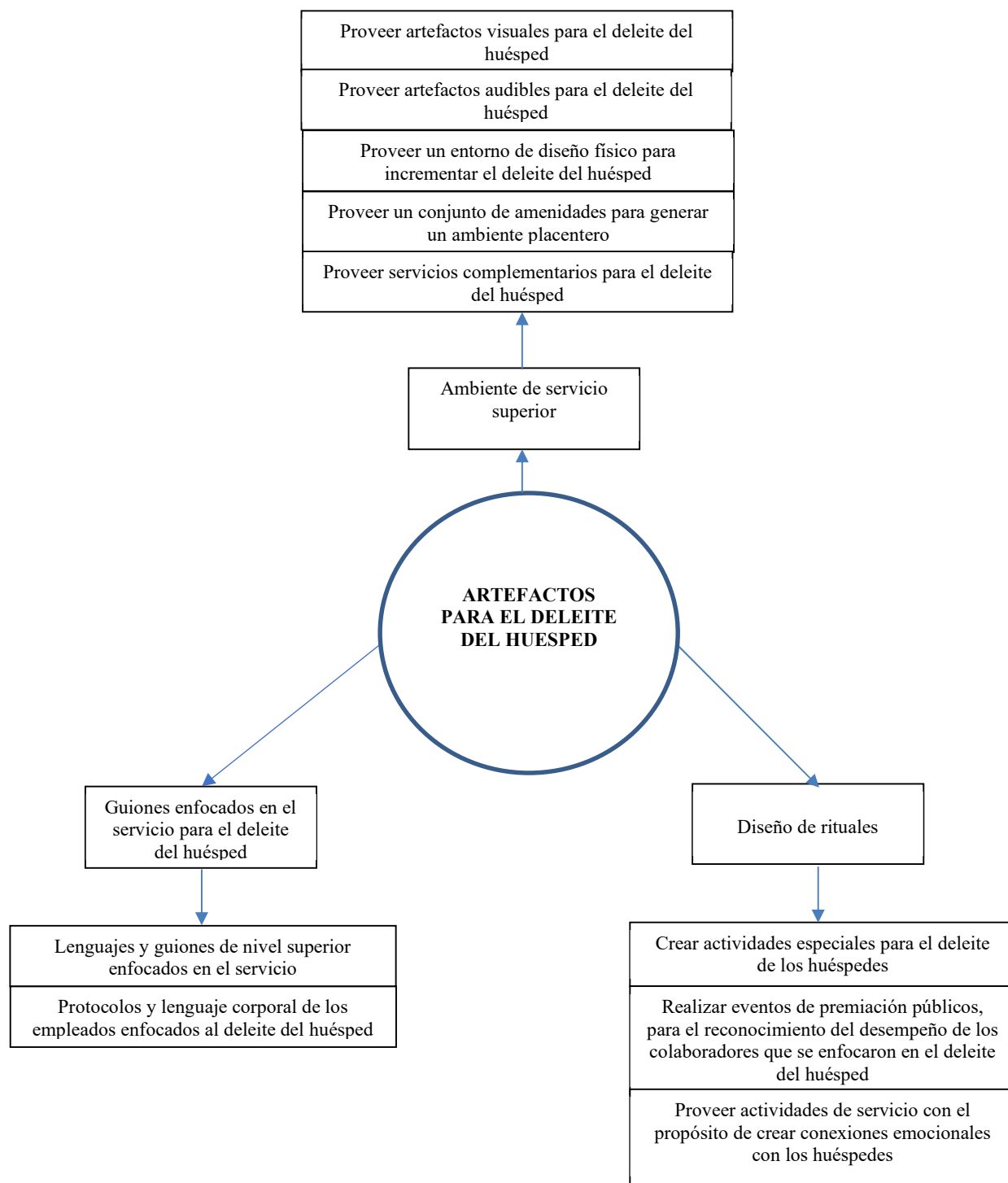


*Nota.* Elaboración propia

### **3.2.4 Artefactos**

De acuerdo con Schein (2004), los artefactos son los objetos materiales que los empleados pueden palpar, oler, escuchar y ver. El uso de los artefactos puede ayudar a los colaboradores a entender y responder ante las emociones de los huéspedes durante el encuentro con ellos (Leung & Kwong, 2009). Los artefactos deben ser encantadores y deben estar bajo un marco de diseño y estética que produzca placer en los huéspedes. Estos artefactos son la disposición física del entorno y la ubicación de elementos estéticos. Los códigos de vestimenta ayudan también a identificar unos colaboradores entre otros, pero dando un efecto de unidad ante el huésped. El lenguaje utilizado, define el grado de cercanía que el colaborador puede tener con el huésped, mostrando siempre respeto, empatía y anticipación. Los guiones de servicio son textos preestablecidos para abordar cada una de las situaciones ante los huéspedes o los momentos de verdad. Cabe anotar que un guion no debe ser rígido y debe ser flexible y adaptable ante cada situación, pero debe seguir un lineamiento identificable ante el huésped. Los rituales, que son las ceremonias que utilizan los colaboradores para generar experiencias eficaces y deseadas, son las reuniones o celebraciones periódicas entre colaboradores que generan un aprendizaje continuo, motivación y elevación de actitud positiva para causar deleite. Estas reuniones también pueden ser actividades enfocadas a los clientes para su deleite

En la investigación de Kao et al. (2016), se describen los siguientes artefactos divididos en tres categorías:

**Figura 7***Artefactos para le deleite del huésped*

*Nota.* Elaboración propia

### **3.2.5 Comportamientos**

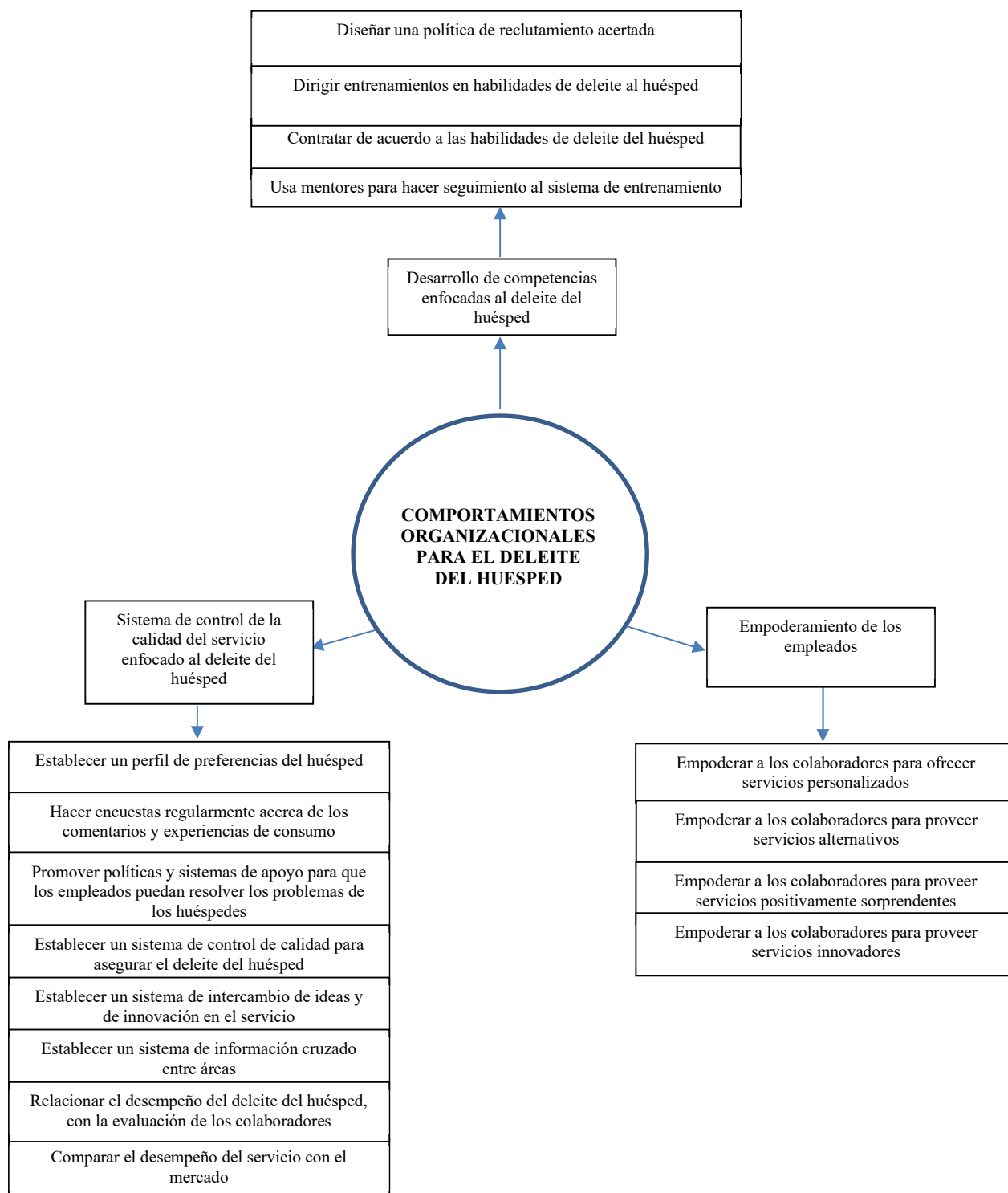
En una organización, los comportamientos se traducen en las conductas que toman los colaboradores para lograr un fin. Los comportamientos orientados al cliente tienen como fin lograr la satisfacción de este. De acuerdo con Ajzen (1991), la intención con que se hacen las cosas, va antes que los comportamientos. Es decir, cada comportamiento dentro de una organización hotelera debe ser planeado para lograr el fin de satisfacer o deleitar al huésped. De esta forma, los colaboradores del hotel deben estar capacitados para lograr resolver los problemas que puedan tener los huéspedes. En muchos casos muchas situaciones resultan de manera sorpresiva, y por este motivo la creatividad juega un papel importante. Con un comportamiento planeado más un estado de innovación en los servicios se puede llegar al deleite del huésped, y a la vez la innovación se puede lograr a través del empoderamiento de los empleados (Ottenbacher, 2007).

Según Khazanchi et al. (2007) el empoderamiento es la flexibilidad que puede tener un colaborador para ejecutar los procesos, que resulten de manera eficiente y productiva para una organización. Para lograr un estado de empoderamiento ideal, se necesita de un entorno físico y social que apoye el desarrollo de nuevas ideas, productos o servicios los cuales deben visualizarse desde el mismo momento en que se analiza un puesto de trabajo, seguido por el reclutamiento, hasta la evaluación de desempeño, y todos estos factores deben hacer parte de la cultura organizacional enfocada a la satisfacción y deleite del huésped (Hogan & Coote, 2014).

Según Kao et al. (2016), los comportamientos enfocados al deleite del huésped se encontraron de la siguiente manera:

**Figura 8**

*Comportamientos organizacionales para el deleite del huésped*



*Nota.* Elaboración propia

## **4. Metodología**

### **4.1 Enfoque y tipo de investigación**

El estudio es exploratorio de acuerdo con su definición: es aquel que se efectúa, cuando el propósito “es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández et al. 2014, p.60); en el caso del estudio realizado en el hotel cinco estrellas nunca se han investigado sobre la cultura organizacional y los valores compartidos orientados a la satisfacción del cliente.

El enfoque es cuantitativo, porque estos estudios usan la recolección y el análisis de datos obtenidos a través de preguntas cuyos resultados se analizan numérica o estadísticamente para establecer patrones de comportamiento de una muestra poblacional (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

### **4.2 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis es la empresa hotelera objeto de estudio y los participantes en la investigación fueron los trabajadores (colaboradores) de la empresa hotelera en estudio

### **4.3 Población objetivo y muestra**

La población total corresponde a 69 colaboradores con contrato a término indefinido y 35 colaboradores contratados de manera eventual de acuerdo con lo que requiera la operación; para un total de 104 colaboradores, de los cuales se tomó una muestra inicial de 83 personas equivalente al 79,8%, de los cuales 49 eran con contrato a término indefinido y 34 de manera temporal. De esta muestra, quedaron 75 colaboradores (se invalidaron 8 por errores múltiples en

su diligenciamiento), cuyo único criterio de inclusión fue su participación en charlas explicativas sobre el trabajo de campo.

#### **4.4 Técnicas de recolección de información**

El instrumento de recolección de la información fue la encuesta (Anexo A). Dicha encuesta se dividió en tres partes:

La primera parte consta de seis preguntas, relacionada con el perfil demográfico de los colaboradores: cargo que ejerce el colaborador, área en la cual desarrolla sus actividades, tipo de contrato (fijo o eventual), tiempo laborado en el hotel (pregunta abierta que se clasificó entre 0 a 6 meses, de 7 meses a 11 meses, de 1 año a 2 años, de más de 2 años a 3 años, de más de 3 años a 5 años y más de 5 años), sexo (masculino o femenino), edad del colaborador, y nivel de estudios.

La segunda parte de la encuesta se refiere a la identificación de la cultura organizacional actual y deseada del hotel, se tomó como base el instrumento OCAI, desarrollado por Cameron y Quinn (2006), a partir del modelo de valores en competencia. Este instrumento consta de 24 afirmaciones distribuidas en seis dimensiones, donde cada dimensión consta de cuatro afirmaciones. Cada dimensión debe ser calificada de 1 a 10, siempre y cuando el resultado de la sumatoria del cuadro afirmaciones diera 10, es decir, el colaborador le daría mayor puntaje a la afirmación que más se acercara con su percepción.

La tercera parte del instrumento utilizado fue basado en el concepto de valores básicos compartidos enfocados en la satisfacción y deleite del cliente, según investigación realizada por Kao et al. (2016). Este instrumento consta de 15 afirmaciones, distribuidas en tres dimensiones.

Cada afirmación debía ser calificada en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 era total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo con respecto a la afirmación.

La presente investigación se desarrolló en un hotel cinco estrellas de la ciudad de Barranquilla, donde se reunió la mayor cantidad de personal de todas las áreas, para aplicar la encuesta. Esta encuesta se realizó durante dos sesiones a dos grupos de colaboradores diferentes dependiendo de los turnos de trabajo, en el mes de diciembre de 2022. Para poder aplicar la encuesta, se inició primero una charla magistral dictada por el gerente general acerca de la importancia del servicio en los trabajos diarios del hotel, seguida de una explicación breve de lo que significa cultura organizacional y satisfacción del cliente. Seguido a esto se distribuyeron las encuestas entre el personal asistente.

Para el desarrollo de la encuesta y la protección de datos personales, se omitió que el colaborador escribiera su nombre en la misma, de esta forma no se podría identificar las respuestas específicas de cada colaborador.

## 5. Análisis de Resultados

En los resultados se presenta el cumplimiento de los objetivos específicos del estudio, no obstante en primer término se presenta el perfil de los participantes, a continuación se hace referencia a la identificación del tipo de cultura organizacional actual que perciben los colaboradores del hotel en estudio y el reconocimiento de la cultura organizacional deseada por los colaboradores del hotel en estudio; seguido de la percepción de los colaboradores con respecto a los valores compartidos orientados a la satisfacción del huésped en la organización.

### 5.1 Perfil sociodemográfico de la población participante

Para el primer instrumento, del total de la muestra, la mayor participación estuvo en el área de ama de llaves con un 33,33% (25), seguido de alimentos y bebidas con el 21% (16), y luego el área de administración con el 17,33% (13), como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Número de encuestas por áreas*

Áreas	Encuestas	% Participación
Administración	13	17,33%
Ama de llaves	25	33,33%
Áreas públicas	1	1,33%
Alimentos y Bebidas	16	21,33%
Cocina	5	6,67%
Mantenimiento	6	8,00%
Mercadeo	1	1,33%
Recepción	8	10,67%
Total	75	100,00%

*Nota.* Elaboración propia

En cuanto al tipo de contrato, 29 de los colaboradores se encuentran trabajando de manera eventual, significando el 38,67%. El área que más presenta trabajadores eventuales es el área de ama de llaves (13,33%), seguido del área de alimentos y bebidas (12%). La única área que no presenta colaboradores con contratos eventuales es el área de mercadeo. Solo el 22,67 % de los colaboradores llevan más de 5 años laborando en el hotel, mientras que 24% llevan hasta 6 meses. La mayor concentración de colaboradores que llevan más de 5 años se encuentra en el área administrativa, lo cual lo hace relevante debido a que son los que pueden tener un tipo de cultura más arraigada, mientras que el 16% que no llevan más de 1 año se encuentran en el área de ama de llaves. Por otro lado, el 70,67% de los colaboradores no han laborado más de 2 años, concentrándose más que todo en las áreas operativas. Los anteriores datos se pueden apreciar en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Tiempo laborado por áreas*

Tiempo	Administración	Ama de llaves	Áreas públicas	Alimentos y bebidas
De 0 a 6 meses	1,33%	9,33%	1,33%	5,33%
De 7 meses a 11 meses	4,00%	6,67%	0,00%	5,33%
De 1 a 2 años	2,67%	10,67%	0,00%	8,00%
De más de 2 a 3 años	0,00%	2,67%	0,00%	0,00%
De más 3 a 5 años	0,00%	0,00%	0,00%	1,33%
Más de 5 años	9,33%	4,00%	0,00%	1,33%
Total general	17,33%	33,33%	1,33%	21,33%

Tiempo	Cocina	Mantenimiento	Mercadeo	Recepción	Total general
De 0 a 6 meses	1,33%	0,00%	1,33%	4,00%	24,00%
De 7 meses a 11 meses	1,33%	1,33%	0,00%	2,67%	21,33%
De 1 a 2 años	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	25,33%
De más de 2 a 3 años	0,00%	0,00%	0,00%	1,33%	4,00%
De más 3 a 5 años	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	2,67%
Más de 5 años	2,67%	2,67%	0,00%	2,67%	22,67%
Total general	6,67%	8,00%	1,33%	10,67%	100,00%

*Nota.* Elaboración propia

El 52% de los colaboradores son mujeres, y el rango de edad entre los 26 y 45 años corresponde al 70 % del total de encuestados de acuerdo con la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Distribución por sexo y edad de los Encuestados*

<b>Sexo / Edad</b>	<b>18 a 25</b>	<b>26 a 35</b>	<b>36 a 45</b>	<b>46 en adelante</b>	<b>Total general</b>
Femenino	8%	17%	16%	11%	52%
Masculino	7%	17%	20%	4%	48%
Total general	14,67%	34,67%	36,00%	14,67%	100,00%

*Nota.* Elaboración propia

Aunque el 50% de los encuestados mencionan que tienen un nivel de estudios de nivel técnico, hay una gran proporción del personal operativo tanto de ama de llaves como de alimentos y bebidas con estudios de bachillerato, dificultando el nivel de crecimiento dentro de la organización.

**Tabla 5**

*Distribución del nivel de estudio y por área de los encuestados*

<b>Nivel de estudios/Área</b>	<b>Administración</b>	<b>Ama de llaves</b>	<b>Áreas públicas</b>	<b>Alimentos y Bebidas</b>	<b>Cocina</b>	<b>Mantenimiento</b>	<b>Mercadeo</b>	<b>Recepción</b>	<b>Total general</b>
Especialización	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
Profesional	6,67%	0,00%	0,00%	2,67%	0,00%	1,33%	1,33%	0,00%	12,00%
Secundaria	0,00%	22,67%	0,00%	5,33%	0,00%	2,67%	0,00%	2,67%	33,33%
Técnico	6,67%	10,67%	1,33%	13,33%	6,67%	4,00%	0,00%	8,00%	50,67%
Total general	17,33%	33,33%	1,33%	21,33%	6,67%	8,00%	1,33%	10,67%	100,00%

*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

## 5.2 Cultura organizacional actual y deseada de los colaboradores de la organización

La segunda parte de la encuesta se enfoca en la identificación de la cultura organizacional actual y deseada del hotel, fue el instrumento OCAI, desarrollado por Cameron y Quinn (2006) a partir del modelo de valores en competencia. En esta ocasión, y para brindar mayor facilidad y comprensión de los colaboradores, no se utilizó la escala de 1 a 100 según el modelo, si no una escala de 1 a 10.

Este modelo mide 6 dimensiones las cuales son:

1. Características dominantes en la organización.
2. Liderazgo organizacional.
3. Administración del recurso humano.
4. Unión de la organización.
5. Énfasis estratégicos.
6. Criterios de éxito.

Cada dimensión incluye cuatro (4) afirmaciones, a las cuales se les asignó la letra A, B, C y D para codificar, las cuales cada colaborador debía calificar de 1 a 10 dando mayor puntaje a la afirmación con las que más se sintiera identificado y menor puntaje con aquellas que se sintiera menos identificado; con la restricción de que la sumatoria de las calificaciones de todas las afirmaciones de cada dimensión debía sumar 10. Cada una de las letras A, B, C, D, corresponden a una característica de la cultura de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica, respectivamente. Para poder ver gráficamente los resultados de la encuesta, no se utilizaron los gráficos propuestos por el OCAI, si no que se utilizaron los gráficos radiales del programa Excel de Microsoft, lo cual no cambia los objetivos y resultados del estudio. Cada uno de los encuestados dio sus puntajes sobre cada una de las letras (A, B, C, D), dentro de cada una de las 6

dimensiones, y se tabularon los datos por cada colaborador de acuerdo a la Tabla 6 como ejemplo.

**Tabla 6**

*Tabla de tabulación de datos de la cultura actual*

Actual								Total
1A	3	1B	1	1C	4	1D	2	10
2A	2	2B	2	2C	2	2D	4	10
3A	2	3B	3	3C	3	3D	2	10
4A	2	4B	2	4C	4	4D	2	10
5A	2	5B	2	5C	3	5D	3	10
6A	1	6B	2	6C	2	6D	5	10
TA	12	TB	12	TC	18	TD	18	60
PA	2	PB	2	PC	3	PD	3	

*Nota.* Tomado de la encuesta

En la Tabla 12 se encuentra la combinación entre cada una de las dimensiones junto con las diferentes afirmaciones de acuerdo al tipo de cultura. Por ejemplo, 3A, hace referencia a la dimensión 3 (Administración del Recurso Humano), con la afirmación A: “El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación”. El lado derecho de cada combinación entre la dimensión y afirmación, se encuentra el puntaje dado por el colaborador, por ejemplo, para la combinación 3A, la calificación fue de 2.

En la columna Total se hace la sumatoria de los puntajes para asegurar que el resultado sea 10. En la penúltima fila de la Tabla 12, se hizo la sumatoria de los puntajes de las seis (6) dimensiones, para cada una de los cuatro (4) literales. Finalmente, de acuerdo a las recomendaciones del modelo OCAI, esta sumatoria se dividió entre 6 para obtener un promedio total de cada literal. Estos resultados se pueden ver en la última fila de la Tabla 12, con las denominaciones PA, PB, PC y PD. Nótese que la sumatoria de estos cuatro elementos el resultado es 10, y como se dijo anteriormente, se tomó esta escala de 10, en vez de 100, para

efectos prácticos de los colaboradores. El hecho de que la sumatoria de 10 o 100, se interpreta como si cada uno de los resultados independientes fueran porcentajes, es decir que el número 2 significa 20%.

La Tabla 6 se elaboró para cada colaborador y a la vez para la tabulación de la cultura organizacional actual percibida por este, y también otro cuadro adicional para la cultura organizacional deseada. Para hallar la cultura organizacional percibida de todos los colaboradores y la cultura organizacional deseada, se sumaron todos los resultados de cada una de las combinaciones hechas por cada colaborador, y los resultados finales se dividieron entre 75, los cuales fueron los números de colaboradores cuyas encuestas fueron válidas.

Los resultados de esta encuesta se analizaron desde 4 diferentes puntos de vista: Resultados por dimensión, Resultados por área operativa, Resultados por tipo de contrato y resultados generales.

### ***5.2.1 Resultados por dimensión***

#### **5.2.1.1 Características dominantes**

Esta dimensión hace referencia de cómo los colaboradores ven la organización en su contexto general, es decir, si la ven como una familia, o cómo un lugar muy dinámico, si la ven como un lugar orientado a resultados, o si ven a la organización como un lugar estructurado y controlado. En esta dimensión, los colaboradores ven a la organización como un lugar familiar donde sus colaboradores son miembros de esta, y con un énfasis también en un lugar donde se deben obtener resultados. A futuro, los colaboradores desean fortalecer los lazos personales con sus compañeros, tratando de reducir la búsqueda prioritaria de resultados y sobre todo reducir los

estrictos procesos fomentando el componente innovador. Los resultados se pueden ver en la Tabla 7 y la Figura 9.

**Tabla 7**

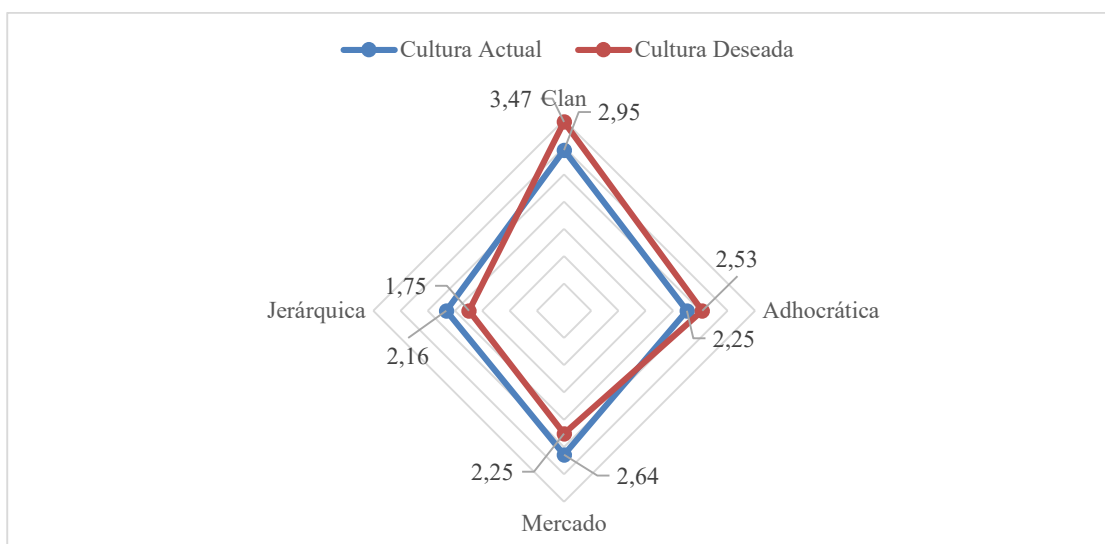
*Resultados características dominantes*

Características dominantes	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.95	2.25	2.64	2.16
Cultura deseada	3.47	2.53	2.25	1.75

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 9**

*Características dominantes*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.1.2 Liderazgo organizacional

En esta dimensión, los colaboradores califican su percepción acerca del liderazgo y cómo les gustaría que fuera. Este liderazgo es visto principalmente como facilitador y de enseñanza,

fomentando el espíritu emprendedor, y con algunos rasgos de coordinación y orientado hacia resultados. Los colaboradores en una nueva cultura, desean que este liderazgo esté aún más preocupado en enseñar y guiar, mejorando el espíritu emprendedor, y dejando un poco la orientación a resultados y el seguimiento en la coordinación. Los resultados se pueden observar en la Tabla 8 y la Figura 10.

**Tabla 8**

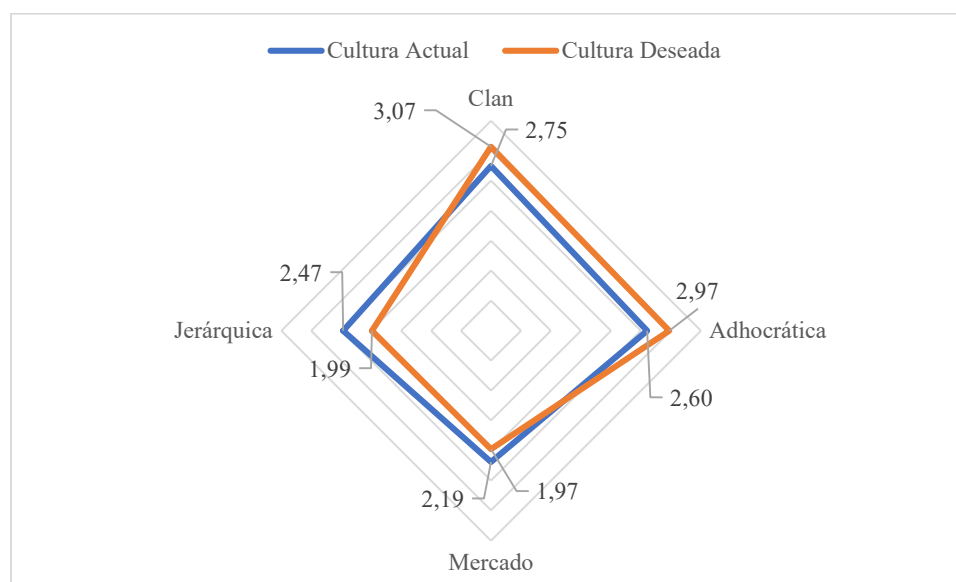
*Resultados liderazgo organizacional*

<b>Liderazgo Organizacional</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocrática</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerárquica</b>
Cultura actual	2.75	2.60	2.19	2.47
Cultura deseada	3.07	2.97	1.97	1.99

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 10**

*Liderazgo organizacional*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.1.3 Administración del recurso

Actualmente los colaboradores perciben que hay un fuerte trabajo en equipo, dando poca participación al individualismo. Aunque se preocupan por garantizar la seguridad en sus puestos de trabajo y el mantenimiento de las relaciones interpersonales. Buscan dentro de una cultura deseada, seguir fortaleciendo los lazos con sus compañeros y a la vez mejorar la seguridad de sus trabajos. Desean menos exigencias, pero aun así no quieren tener libertad para tomar riesgos. Los resultados se observan en la Tabla 9 y la Figura 11.

**Tabla 9**

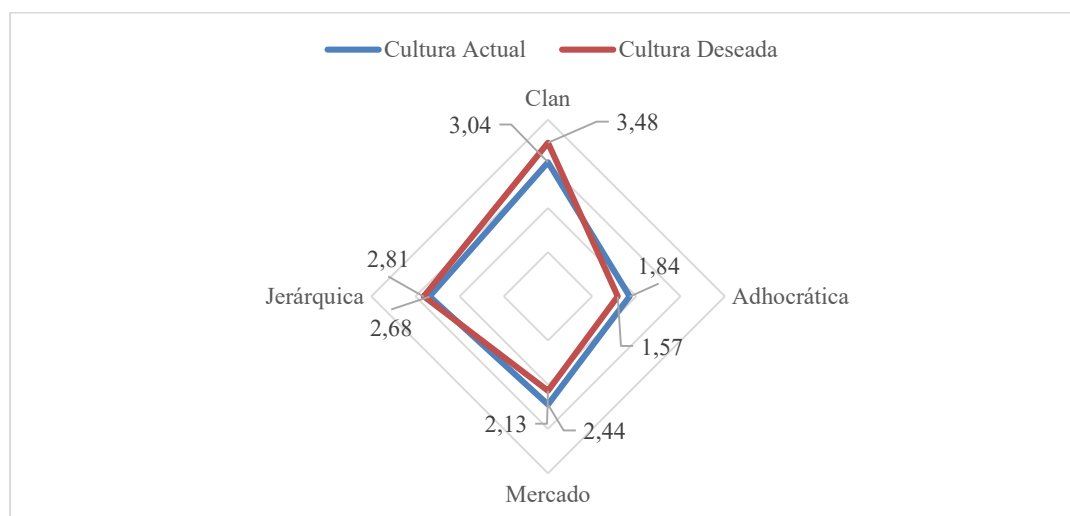
*Resultados administración del recurso humano*

Administración del recurso humano	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	3.04	1.84	2.44	2.68
Cultura deseada	3.48	1.57	2.13	2.81

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 11**

*Administración del recurso humano*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.1.4 Unión de la organización

Actualmente los colaboradores perciben que lo que tiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua, y sienten también que los que los une en la organización es el cumplimiento de metas. Sienten muy poco que haya deseos de innovación y desarrollo, comparado con las políticas, las cuales consideran como un factor predominante. Prefieren de manera contundente, que estas políticas y reglas no sean lo más importante, permitiendo mejorar la confianza entre todos, como fuente de unión, y tener más énfasis en la innovación y en el desarrollo. Los resultados se pueden observar en la Tabla 10 y en la Figura 12.

**Tabla 10**

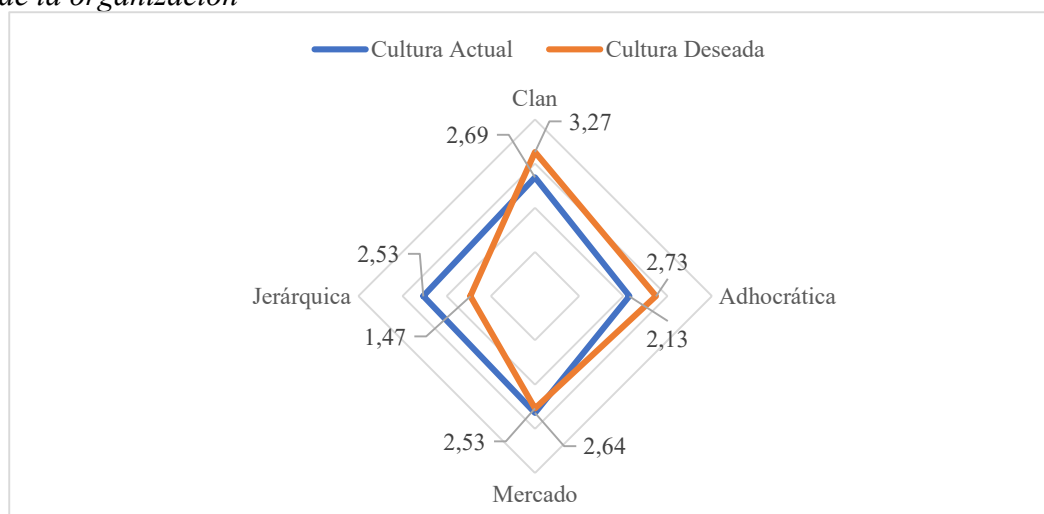
*Resultados unión de la organización*

Unión de la organización	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.69	2.13	2.64	2.53
Cultura deseada	3.27	2.73	2.53	1.47

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 12**

*Unión de la organización*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.1.5 Énfasis estratégicos

En esta dimensión prevalece la cultura jerárquica, donde se le da más énfasis al control y la realización correcta de los trabajos, seguido de acciones competitivas. Los colaboradores preferirían más probar nuevas cosas y tomar riesgos buscando nuevas oportunidades o desafíos. Los datos registrados se visualizan en la Tabla 11 y la Figura 13.

**Tabla 11**

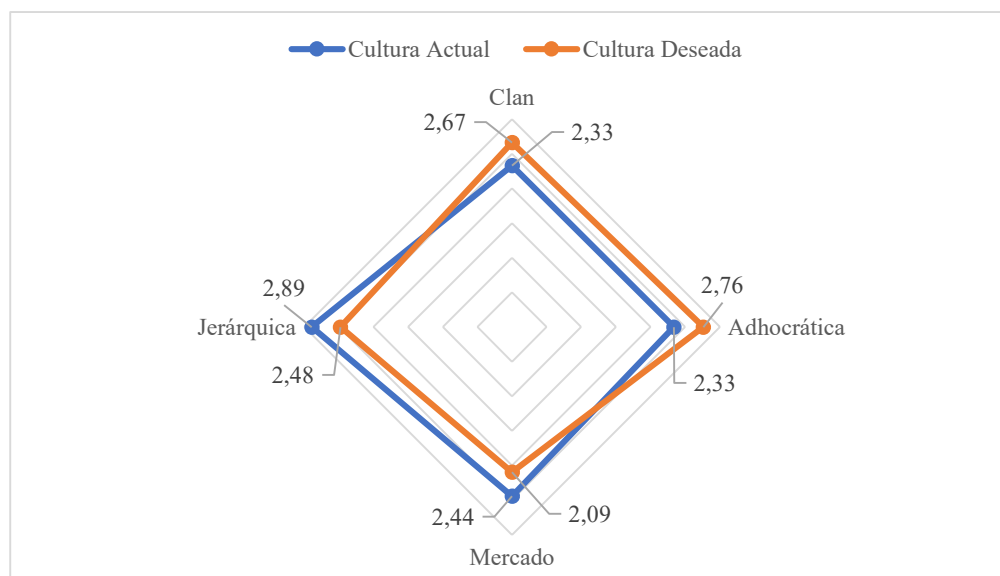
*Resultados énfasis estratégicos*

Énfasis estratégicos	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.33	2.33	2.44	2.89
Cultura deseada	2.67	2.76	2.09	2.48

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 13**

*Énfasis estratégicos*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.1.6 Criterios de éxito

En esta dimensión los colaboradores sienten fuertemente que el éxito de la organización está basado en el trabajo en equipo, en las relaciones y el reconocimiento de las personas, seguido a la vez de que parte de ese éxito se debe a la eficiencia en el cumplimiento de las tareas. Prefieren pensar que en un futuro se fortalezca la base del trabajo en equipo y de las relaciones para lograr el éxito, pero en vez de basar este último en el cumplimiento de las tareas, sea mejor basado en la innovación a través de un liderazgo retador. Estos datos se pueden observar en la Tabla 12 y Figura 14.

**Tabla 12**

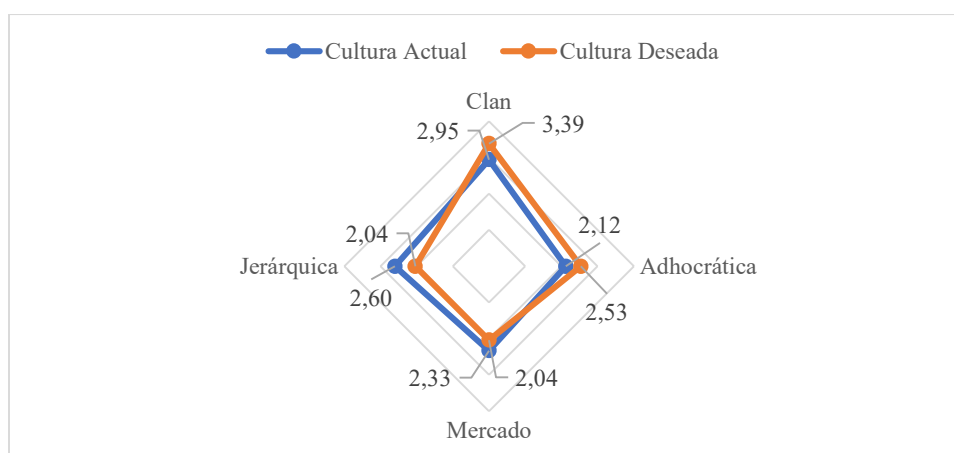
*Resultados criterios de éxito*

Criterios de éxito	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.95	2.12	2.33	2.60
Cultura deseada	3.39	2.53	2.04	2.04

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 14**

*Criterios de éxito*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

En términos generales todas las dimensiones, excepto la dimensión de los énfasis estratégicos, están basadas en un tipo de cultura tipo clan, donde prevalece el trabajo en equipo y los fuertes lazos entre los colaboradores. En cuanto a la dimensión de énfasis estratégicos, estos están basados en una cultura tipo jerárquica, donde se percibe que se busca una orientación en tareas bien hechas de manera eficiente. Los colaboradores prefieren fortalecer el grupo de trabajo basado en la confianza disminuyendo de manera considerable todo lo relacionado con la supervisión, el control y el enfoque en resultados. Por otro lado, prefieren que el énfasis estratégico de la compañía vaya acompañado de innovación y riesgos, pero a la vez sin perder su seguridad en el trabajo.

### ***5.2.2 Resultados por área operativa***

Posterior a analizar los resultados por dimensión, se procedió a analizar los resultados por área. Esto se hizo sumando los resultados de cada colaborador en sus respectivas áreas y dividiéndolos entre el número de colaboradores. De esta forma se pudo obtener resultados de la cultura percibida actual y la cultura deseada.

#### **5.2.2.1 Administración**

El área de administración, donde hay 13 colaboradores encuestados, posiblemente por su naturaleza percibe una cultura jerárquica basada en los procesos, pero se comportan a la vez como una familia. Perciben muy bajo el nivel de afrontar riesgos o de ser innovadores. Lo que desean es mantenerse más como familia y fortalecer los lazos entre ellos, retirando de manera significativa el control. A la vez prefieren tener mayor libertad en los procesos. De esta forma el

área administrativa se percibe como una subcultura jerárquica, queriéndose convertir en una cultura de clan de acuerdo con la Tabla 13 y Figura 15.

**Tabla 13**

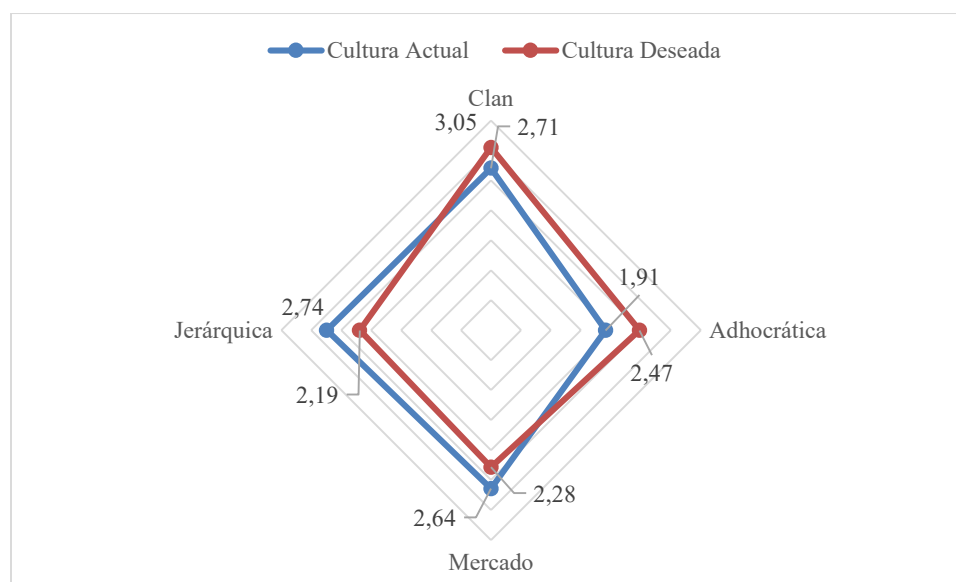
*Cultura actual vs deseada Área Administrativa*

Tipo de cultura	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.71	1.91	2.64	2.74
Cultura deseada	3.05	2.47	2.28	2.19

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 15**

*Área Adminsistrativa*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.2.2 Ama de Llaves

Esta área cuenta con 25 colaboradores, los cuales tienen una percepción muy alta de su familiaridad y buenas relaciones, es decir, se percibe una cultura predominante de clan, aunque

son conscientes del seguimiento y control claro de los procesos. En una cultura deseada prefieren fortalecer aún más su trabajo en equipo y dar más libertad a la innovación, pensando menos en énfasis en los resultados y en el control. Los resultados se pueden observar en la Tabla 14 y Figura 16.

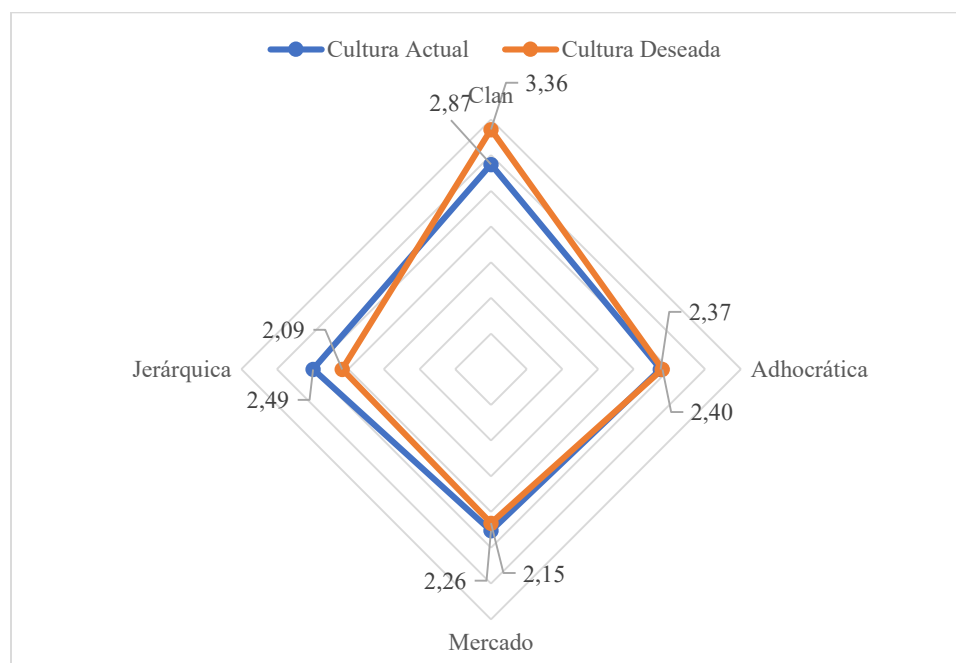
**Tabla 14**

*Cultura actual vs deseada Ama de Llaves*

Tipo de cultura	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.87	2.37	2.26	2.49
Cultura deseada	3.36	2.40	2.15	2.09

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 16. Ama de Llaves**



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.3 Áreas Públicas

Esta área para la encuesta solo contó con una persona, la cual percibe una cultura basada en la competitividad y en la obtención de resultados inmediatos, lo que describe a una cultura tipo de mercado. Siente muy poca flexibilidad o espacio para ser creativa. Desea una cultura más familiar donde haya más espacio para la innovación y libertad para asumir riesgos. En la Tabla 15 y Figura 17 se pueden observar los resultados.

**Tabla 15**

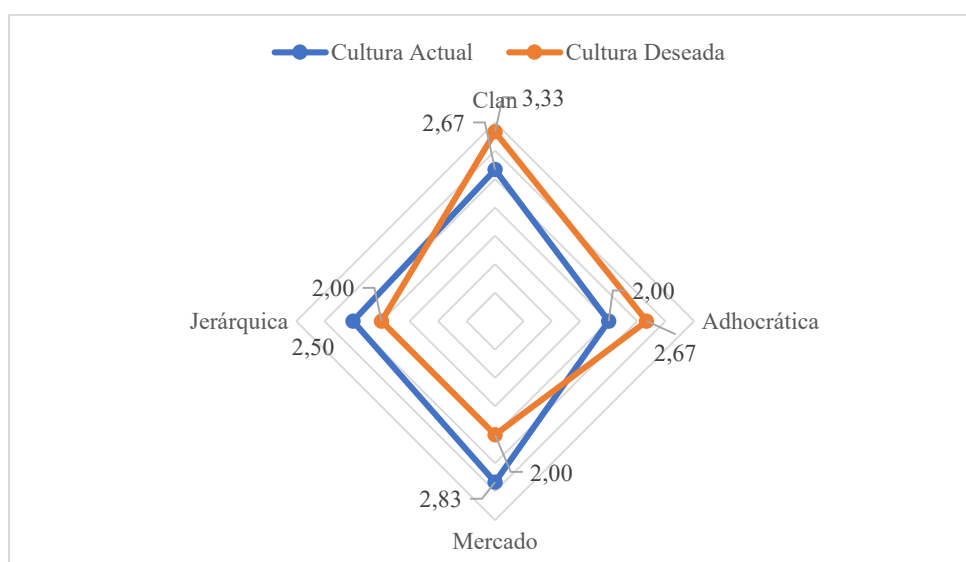
*Cultura actual vs deseada Áreas Públicas*

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocrática</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerárquica</b>
Cultura actual	2.67	2.00	2.83	2.50
Cultura deseada	3.33	2.67	2.00	2.00

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 17**

*Áreas Públicas*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.3.1 Alimentos y Bebidas

Esta área cuenta con 16 encuestados, los cuales perciben una cultura de mercado, es decir que sienten que están en un ambiente donde ganar y cumplir con las metas es lo más importante, y son competitivos entre sí. Sin embargo, mantienen congruencia con la cultura tipo clan y adhocrática. Lo que realmente desean es dejar de sentirse en competencia y crear mejores lazos para convertirse en una familia dejando a un lado los procedimientos y el constante énfasis en ganar. Los resultados se observan en la Tabla 16 y Figura 18.

**Tabla 16**

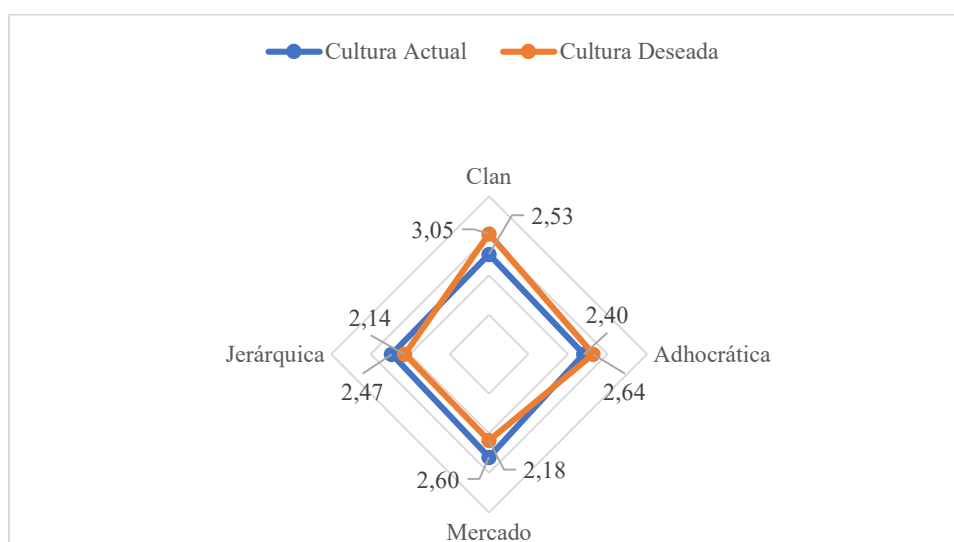
*Cultura actual vs deseada Área Alimentos y Bebidas*

Tipo de cultura	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.53	2.40	2.60	2.47
Cultura deseada	3.05	2.64	2.18	2.14

*Nota.* Elaboración propia con base en **la encuesta**

**Figura 18**

*Alimentos y Bebidas*



*Nota.* Elaboración propia con base en **la encuesta**

### 5.2.3.2 Cocina

En esta área participaron cinco colaboradores, quienes, perciben que hay un alto nivel de competencia y búsqueda de resultados, enmarcados en una cultura tipo de mercado. Saben que se les hace seguimiento, control y supervisión. Prefieren trabajar más en un área o una empresa con una cultura tipo clan, y donde a la vez haya más espacio para la creatividad y la innovación. Su cultura deseada con respecto a la actual muestra en todas las dimensiones este fuerte cambio que están solicitando para convertirse en una cultura tipo clan. A continuación, se visualizan los resultados en la Tabla 17 y Figura 19.

**Tabla 17**

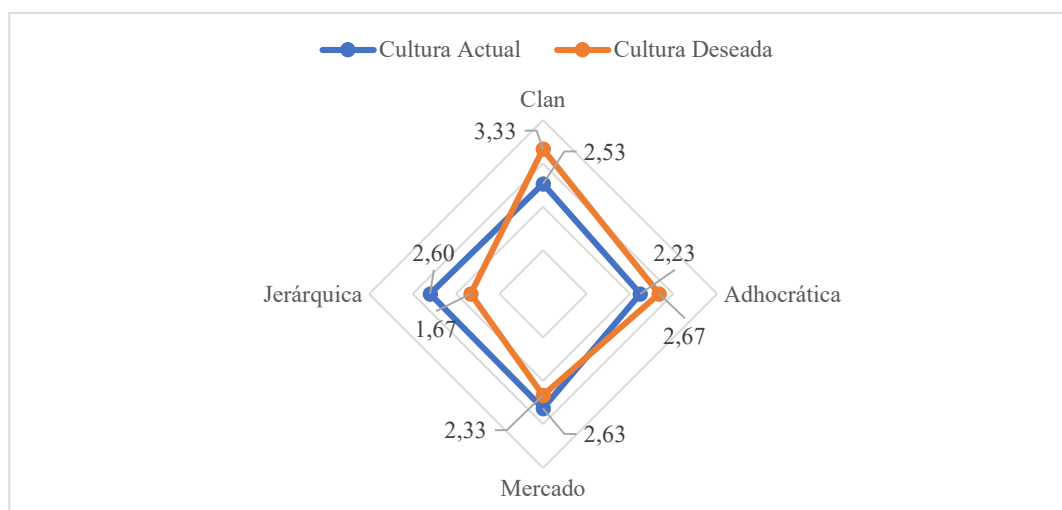
*Cultura actual vs cultura deseada Área Cocina*

Tipo de cultura	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.53	2.23	2.63	2.60
Cultura deseada	3.33	2.67	2.33	1.67

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 19**

*Área Cocina*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.3.3 Mantenimiento

En esta área participaron 6 colaboradores los cuales perciben una cultura de mercado enfocada en resultados y competencia en la forma de administrar el recurso humano y en las características generales de la organización. Sienten que hay muchos procesos y procedimientos que regulan los comportamientos. Prefieren en un futuro pasar a una cultura tipo clan, donde se fortalezcan los lazos entre cada colaborador. También sienten una intención de ser innovadores y tener espacio para la creatividad. Los resultados se ven en la Tabla 18 y Figura 20.

**Tabla 18**

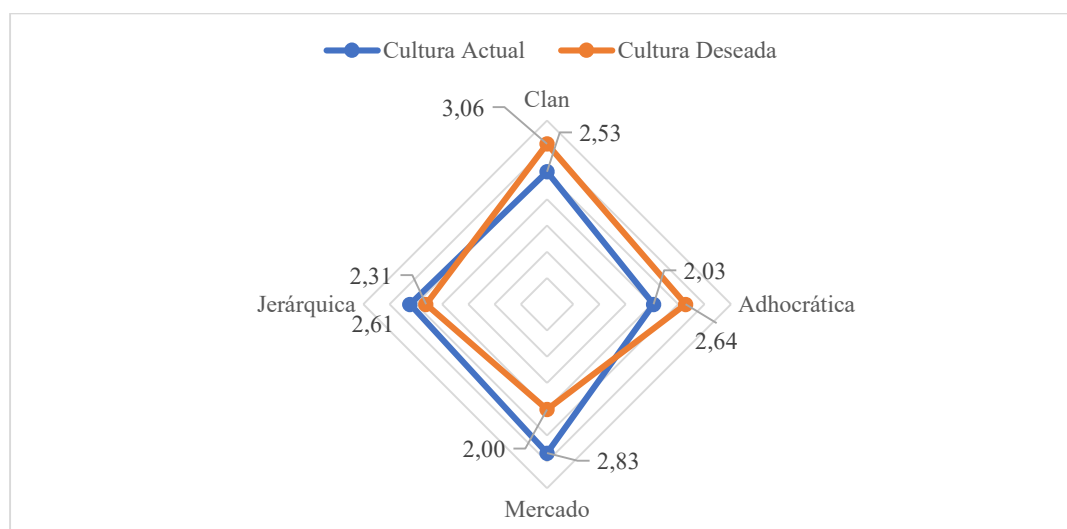
*Cultura actual vs deseada Área Mantenimiento*

Tipo de cultura	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	2.53	2.03	2.83	2.61
Cultura deseada	3.06	2.64	2.00	2.31

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 20**

*Mantenimiento*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.3.4 Mercadeo

En mercadeo se encuestó al único colaborador de Mercadeo y sus impresiones son muy importantes teniendo en cuenta el rol administrativo y operativo que maneja. Percibe que se encuentra trabajando en una gran familia y se siente permanentemente acompañada y apoyada. A pesar de esto, y a diferencia de otras áreas, desea más libertad para hacer las cosas, asumiendo más riesgos y poder involucrarse más por la innovación, En otras palabras, prefiere pasar de una cultura tipo clan, a una cultura adhocrática, como se puede ver en la Tabla 19 y Figura 21.

**Tabla 19**

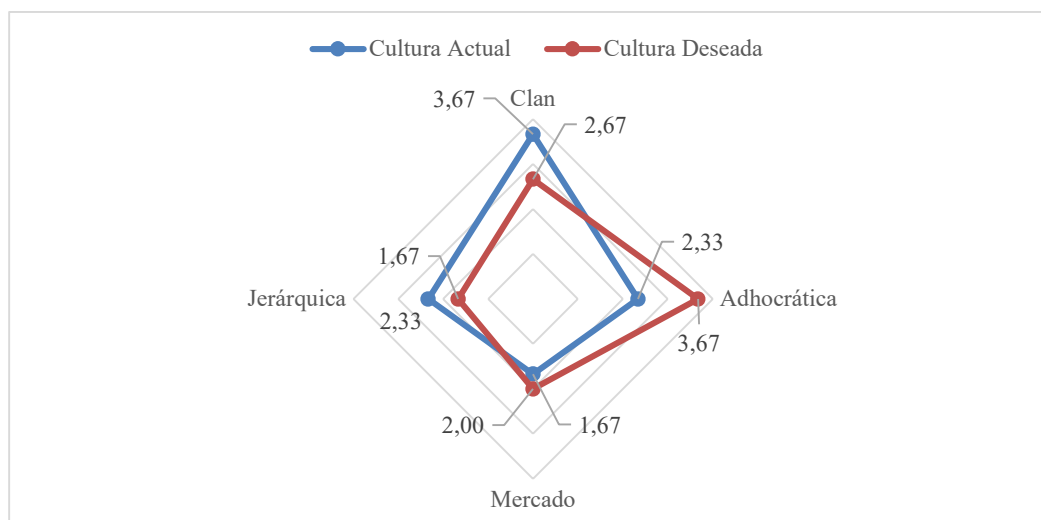
*Cultura actual vs deseada Área Mercadeo*

Tipo de cultura	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	3.67	2.33	1.67	2.33
Cultura deseada	2.67	3.67	2.00	1.67

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 21**

*Mercadeo*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### 5.2.3.5 Recepción

En recepción se encuentran ocho colaboradores que realizaron la encuesta, y su percepción de la cultura actual es de clan, seguida por unos rasgos de control y supervisión del tipo de cultura jerárquica. Debido a que ellos son los primeros que reciben a un huésped, deben seguir muy de cerca los procedimientos para evitar incongruencias en los procesos de registro y pagos. En la cultura deseada quieren seguir fortaleciendo sus relaciones con los compañeros, pero desean más autonomía y empoderamiento, característicos de una cultura adhocrática; mayor flexibilidad y menos protocolos jerárquicos. Ver Tabla 20 y Figura 22.

**Tabla 20**

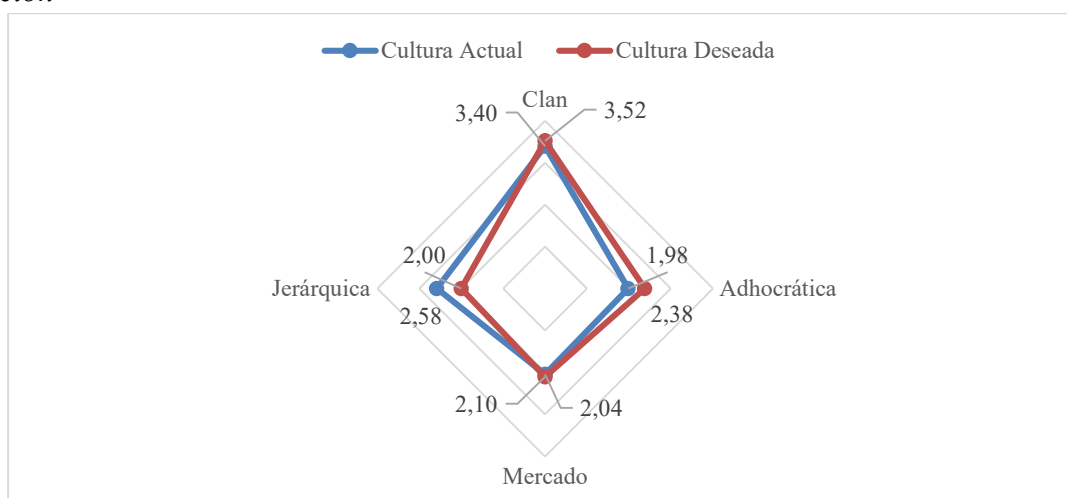
*Cultura actual vs deseada Área Recepción*

Tipo de cultura	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Cultura actual	3.40	1.98	2.04	2.58
Cultura deseada	3.52	2.38	2.10	2.00

*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

**Figura 22**

*Recepción*



*Nota.* Elaboración propia con base en la encuesta

### **5.3 Percepción de los colaboradores con respecto a los valores compartidos orientados a la satisfacción del huésped en la organización**

La tercera parte del instrumento o encuesta se refiere al concepto de valores básicos compartidos enfocados en la satisfacción y deleite del cliente, según investigación realizada por Kao et al. (2016). Estos valores básicos compartidos se dividieron en tres dimensiones las cuales son: valores orientados hacia el huésped, valores orientados hacia la innovación en el servicio y valores orientados hacia la calidad del servicio.

A su vez dentro de cada dimensión, se hicieron una serie de preguntas a los colaboradores correspondientes a los enunciados de la Figura 5 y a cada pregunta se le aplicó una escala Likert con cinco opciones de respuesta del 1 al 5, donde el encuestado daba sus respuestas de la siguiente manera:

- 1: si está totalmente en desacuerdo con la afirmación.
- 2: si está en desacuerdo con la afirmación
- 3: si no está de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo con la afirmación
- 4: si está de acuerdo con la afirmación
- 5: si está totalmente de acuerdo con la afirmación.

#### ***5.3.1 Valores orientados hacia el huésped***

En esta medición, los colaboradores calificaron su percepción de cómo cada uno de ellos realizan las actividades pensando siempre primero en el huésped, donde se hicieron 5 afirmaciones, las cuales a cada una se le asignó una letra con el fin de poder cuantificar los resultados de la siguiente manera:

- A. En el hotel todos los colaboradores nos anticipamos a las necesidades de los huéspedes.
- B. Damos un servicio personalizado.
- C. Creamos una cultura de servicio orientada al huésped.
- D. Fomentamos una cultura donde permanentemente satisfacemos los deseos de los huéspedes.
- E. Empoderamos a los colaboradores para que vayan más allá de sus funciones.

Cada colaborador hizo la calificación según la escala de Likert mencionada anteriormente, y se obtuvo un promedio aritmético por cada respuesta, donde los resultados se pueden observar en la Tabla 21.

**Tabla 21**

*Distribución por áreas, de los promedios de calificación de los valores orientados al huésped*

Áreas	Promedio de A	Promedio de B	Promedio de C	Promedio de D	Promedio de E
Administración	3,54	4,31	4,46	4,00	4,00
Ama de llaves	4,28	4,44	4,40	4,60	4,44
Áreas públicas	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00
AyB	3,63	4,31	4,38	4,25	3,63
Cocina	4,00	4,00	4,20	4,40	4,00
Mantenimiento	3,83	3,50	3,33	4,00	3,50
Mercadeo	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Recepción	3,50	4,13	4,75	4,25	4,50
Total general	3,85	4,25	4,32	4,29	4,09

*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En cuanto a la pregunta acerca de si todos los colaboradores se anticipaban a las necesidades de los huéspedes (A), se obtuvo un promedio general de 3,85, por lo cual se puede concluir como un resultado irregular en una empresa de servicios como lo es el Hotel. Cabe resaltar que solo el área de ama de llaves, el área de mercadeo y el área de cocina, consideran

que están de acuerdo con la afirmación, mientras el resto de áreas muestra indiferencia. Áreas Públicas por su parte marcó un promedio de 3, lo cual casi que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

Para la pregunta B, acerca de si se presta un servicio personalizado, el promedio mejoró significativamente dando un puntaje de 4,25, es decir, que la mayoría estuvieron de acuerdo con esta afirmación, resaltando a áreas públicas, área que está totalmente de acuerdo, teniendo en cuenta que solo se tiene un colaborador de Áreas Públicas con el cargo de esteticista. En esta afirmación, el Área de Mantenimiento muestra algo de indiferencia, con una tendencia a no estar de acuerdo con la afirmación. Donde 3 de 6 colaboradores califican con no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para la pregunta C, acerca de si se crea una cultura de servicio enfocada al huésped, el promedio resultante fue de 4,32, con tendencia a estar muy de acuerdo con la afirmación. Sin embargo, Áreas Públicas y Mantenimiento mostraron indiferencia con una calificación de 3 y 3,33 respectivamente.

Para la afirmación D, acerca de si se fomenta una cultura donde permanentemente se satisfacen los deseos de los huéspedes, se logró un promedio de 4,29, donde manifiestan estar de acuerdo con la afirmación. En este caso se observa a Mercadeo con no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras Mantenimiento y Áreas Públicas, en esta ocasión afirman estar de acuerdo.

Finalmente, en la afirmación E, acerca de si se empoderan a los colaboradores para que vayan más allá de sus funciones, se logra un resultado de 4,09 estando de acuerdo con el enunciado, donde Alimentos y Bebidas, sorprende con un promedio bajo de 3,63, y Mantenimiento muestra una tendencia a estar indiferente al respecto. Analizando más a fondo el Área de Mantenimiento se encuentran a tres colaboradores que están totalmente de acuerdo,

mientras otros dos colaboradores están, uno en desacuerdo y otro en desacuerdo con la afirmación. En cuanto a alimentos y bebidas donde se encuentran 16 colaboradores, se encontraron a tres colaboradores que están en total desacuerdo o no están de acuerdo con la afirmación. En este caso se puede resaltar que es más baja la calificación del personal eventual (3.3), que la calificación del personal con contrato indefinido (4).

El promedio general de la dimensión de los valores orientados hacia el huésped fue de 4,16, es decir, que en términos generales todos los colaboradores están de acuerdo con las afirmaciones realizadas en esta dimensión. El área con mejor tendencia a estas afirmaciones es el de ama de llaves, mientras que mantenimiento presenta cierta duda al respecto. Al parecer no hay una diferencia significativa entre el personal eventual con el personal de término indefinido, aunque al revisarlo por afirmaciones los resultados son los siguientes:

**Tabla 22**

*Distribución por tipo de contrato, de los promedios de calificación de los valores orientados al huésped*

<b>Valores</b>	<b>Eventual</b>	<b>Indefinido</b>	<b>Total general</b>
Promedio de A	3,83	3,87	3,85
Promedio de B	4,41	4,15	4,25
Promedio de C	4,24	4,37	4,32
Promedio de D	4,31	4,28	4,29
Promedio de E	3,93	4,20	4,09
Total	4,14	4,17	4,16

*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

La anterior tabla implica que aparentemente no hay una diferencia entre los colaboradores eventuales o los colaboradores con contrato a término indefinido, con respecto a la dimensión de los valores compartidos orientados hacia el huésped, pero puede pensarse que en términos

generales todos están de acuerdo que en el hotel se practican estos comportamientos, aunque hay dudas con respecto a la anticipación a las necesidades de los huéspedes.

Si se analiza más profundamente por áreas, el impacto en las calificaciones entre los colaboradores eventuales y los colaboradores fijos si difiere en la mayoría de las áreas. Donde las calificaciones son menores entre el personal eventual del área de administración, el área de mantenimiento y el área de recepción, mientras que el área de cocina, el área de ama de llaves y el área de alimentos y bebidas presentan una mejor calificación dentro del personal eventual, siendo las áreas que más personal eventual emplea.

### ***5.3.2 Valores compartidos de la innovación en el servicio***

Esta dimensión busca la mejora continua en el producto y en el servicio, y de cómo desde la organización, en este caso el hotel, se fomentan dichas prácticas para lograr la satisfacción del huésped. En esta medición, los colaboradores calificaron su percepción, donde se hicieron 6 afirmaciones, las cuales a cada una se le asignó una letra con el fin de poder cuantificar los resultados de la siguiente manera:

- F. En el hotel buscamos continuamente la mejora en el servicio.
- G. Buscamos ser flexibles ante los huéspedes en los momentos de verdad.
- H. Promovemos la innovación y la creatividad en el servicio.
- I. Buscamos sorprender a los huéspedes.
- J. Fomentamos que las ideas creativas se compartan entre los colaboradores.
- K. Fomentamos la creación de experiencias memorables y placenteras.

Cada colaborador calificó según la escala de Likert mencionada anteriormente, y se hizo un promedio aritmético por cada respuesta, donde los resultados se pueden observar en la Tabla 23.

**Tabla 23**

*Distribución por áreas, de los promedios de calificación de los valores compartidos en la innovación del servicio*

Áreas	Promedio de F	Promedio de G	Promedio de H	Promedio de I	Promedio de J	Promedio de K
Administración	4,69	4,08	4,23	4,31	3,54	4,23
Ama de llaves	4,68	4,2	4,2	4,68	3,64	4,36
Áreas públicas	3	5	2	5	5	4
Alimentos y Bebidas	4,31	4,06	3,63	4,5	3,5	3,81
Cocina	4,8	4,6	4,2	4,2	4	4,2
Mantenimiento	4,17	4,17	4	4,5	3,5	3,83
Mercadeo	3	4	5	5	3	4
Recepción	4,88	4,38	4,25	4,38	4	4,38
Total general	4,55	4,2	4,05	4,51	3,65	4,16

*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

La afirmación F, hace referencia a que el hotel continuamente busca la mejora en el servicio. Esta afirmación obtuvo una calificación de 4,55, donde hay tendencia a que todos están en total acuerdo con este propósito. Áreas Públicas y Mercadeo consideraron mostrar indiferencia al respecto, mientras que el resto de áreas considera que realmente hay una búsqueda continua por las mejoras.

Los momentos de verdad son aquellos momentos donde hay una interacción directa con un huésped, ya sea positiva o negativa. En esta afirmación (G) todos consideraron estar de acuerdo con la misma, pero al mismo tiempo se puede deducir que hace falta mejorar para llegar a un mejor resultado.

La afirmación H hace referencia a si los empleados consideran que en el hotel se promueve la innovación y la creatividad en el servicio, y aunque su calificación demuestra que en general hay una buena aceptación de este enunciado, hubo áreas de la organización, como Áreas Públicas, que estuvieron en desacuerdo, mientras que en Alimentos y Bebidas obtuvo un resultado de 3,63 indicando que hay dudas al respecto, y donde incluso hubo dos colaboradores en desacuerdo.

La afirmación I, implica un elemento muy importante, y es el factor sorpresa al huésped, y de cómo el hotel se preocupa por sorprenderlo positivamente. Hay una alta aceptación al respecto con un promedio de 4,5, es decir, que perciben que están en total acuerdo con que el hotel busca el factor sorpresa para el huésped.

La afirmación J es igualmente muy importante, y es cómo se comparten las ideas creativas entre los colaboradores, y la promoción continua del esparcimiento de estas ideas. En este punto se podría pensar, aunque no deducir, que la buena comunicación es una base para el esparcimiento de las ideas, y si hay una mala comunicación entre áreas, el compartir ideas no fluiría bien. La calificación promedio de esta afirmación es de 3,65, implicando que la mayoría no está de acuerdo al respecto y ven el comportamiento de manera indiferente, lo que puede implicar que se debe mejorar y fomentar la comunicación entre las áreas.

Muy alineado con los anteriores puntos, está la afirmación K, la cual hace referencia a la búsqueda de generación de experiencias memorables y placenteras en los huéspedes, en donde la mayoría, excepto las áreas de Mantenimiento y de Alimentos y Bebidas están de acuerdo.

Las áreas con mayor aceptación de esta dimensión son el Área de Recepción, el Área de Cocina y el Área de Ama de Llaves, mientras que la de menor aceptación es el Área de Alimentos y Bebidas.

Al igual que la dimensión anterior, hay una calificación inferior, aunque sin mucha diferencia entre el personal eventual y el personal de contratación indefinida. Sin embargo, esta diferencia no altera en gran medida el resultado total de la dimensión el cual es de 4,19 como se puede observar en la Tabla 24.

**Tabla 24**

*Distribución por tipo de contrato, de los promedios de calificación de los valores orientados a la innovación en el servicio*

<b>Valores</b>	<b>Eventual</b>	<b>Indefinido</b>	<b>Total general</b>
Promedio de F	4.52	4.57	4.55
Promedio de G	4.34	4.11	4.20
Promedio de H	3.93	4.13	4.05
Promedio de I	4.45	4.54	4.51
Promedio de J	3.45	3.78	3.65
Promedio de K	4.10	4.20	4.16

*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

### **5.3.3 Valores compartidos de la calidad del servicio**

Esta dimensión busca la eficiencia total en el servicio, y cómo el hotel promueve esta cultura entre los colaboradores para que estén pendientes de todos los detalles alrededor del servicio y la satisfacción del huésped.

En esta medición, los colaboradores calificaron su percepción, donde se hicieron afirmaciones, las cuales a cada una se le asignó una letra con el fin de poder cuantificar los resultados de la siguiente manera:

- L. Hacemos énfasis en proveer productos y servicios con valor agregado.
- M. Buscamos permanentemente la eficiencia en el servicio.
- N. Prestamos atención minuciosa a los detalles.

O. Buscamos que los huéspedes tengan una experiencia de hogar, estando lejos de casa.

Los resultados se pueden observar en la Tabla 25.

**Tabla 25**

*Distribución por áreas, de los promedios de calificación de los Valores Orientados en la calidad de servicio*

Área	Promedio de L	Promedio de M	Promedio de N	Promedio de O
Administración	4,23	4,69	3,92	4,38
Ama de llaves	4,56	4,64	4,56	4,80
Áreas públicas	3,00	5,00	4,00	5,00
Alimentos y bebidas	3,81	4,44	4,00	4,69
Cocina	4,00	4,60	4,20	5,00
Mantenimiento	4,17	4,50	4,00	4,50
Mercadeo	3,00	4,00	5,00	4,00
Recepción	4,50	4,75	4,00	4,88
Total general	4,23	4,60	4,20	4,69

*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

La afirmación L hacer referencia al ofrecimiento continuo de productos y servicios con valor agregado, y el esfuerzo que hace el hotel en asignar mayor prioridad en dar un valor percibido mayor a las expectativas del huésped. En general todo el personal está de acuerdo con esta información exceptuando las áreas de Mercadeo, Áreas públicas y Alimentos y bebidas. El promedio de este resultado fue de 4,23. Cabe anotar que el área de Mercadeo y Áreas públicas están conformadas por un colaborador cada una.

En la afirmación M se encuentra una mayor aceptación con una calificación de 4,6, logrando un total acuerdo de esta, la cual consiste en la búsqueda continua en la eficiencia del servicio. Es importante anotar que 51 de 75 (68%), calificaron con 5, estando en total acuerdo, sumado a 20 colaboradores más (26%), que estuvieron de acuerdo.

Se puede considerar que uno de los elementos más importantes en el momento de prestar el servicio, es la atención minuciosa a los detalles, afirmación que se propone en el literal N,

donde el promedio de calificación fue de 4,2. Contrario a lo que opinan las áreas operativas, que en general estuvieron de acuerdo, el área administrativa, la cual en la mayoría de los casos no está presente en los momentos de verdad, tiene una percepción por debajo de 4, lo cual puede ser interesante analizar debido a que su punto de vista puede estar dado por su percepción a cómo las otras áreas prestan el servicio en vez de como ellos mismos lo hacen.

Finalmente, la dimensión O, hace referencia a la búsqueda por parte del hotel, de brindar una experiencia de casa fuera de esta, es decir, busca la tranquilidad y comodidad del huésped, cuando está lejos de sus seres queridos o de sus elementos u objetos personales. Esta termina siendo la calificación más alta de todas las afirmaciones de las tres dimensiones, y en parte resume la intención misma de cada colaborador en hacer sentir bien a los huéspedes, independiente que desde el hotel se esté fomentando este comportamiento.

La calificación general de esta dimensión fue de 4,43, donde el área de Ama de llaves, seguido de Recepción, mostraron el mayor grado de percepción con respecto a las afirmaciones, arrojando un resultado de 4,64 y 4,5 respectivamente.

Con respecto al personal eventual y el personal a término indefinido, las calificaciones de esta dimensión se dieron de la siguiente manera:

**Tabla 26**

*Distribución por tipo de contrato, de los promedios de calificación de los valores orientados a la calidad del servicio*

<b>Valores</b>	<b>Eventual</b>	<b>Indefinido</b>	<b>Total general</b>
Promedio de L	4,24	4,22	4,23
Promedio de M	4,69	4,54	4,6
Promedio de N	4,24	4,17	4,2
Promedio de O	4,76	4,65	4,69
Total	4,48	4,4	4,43

*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

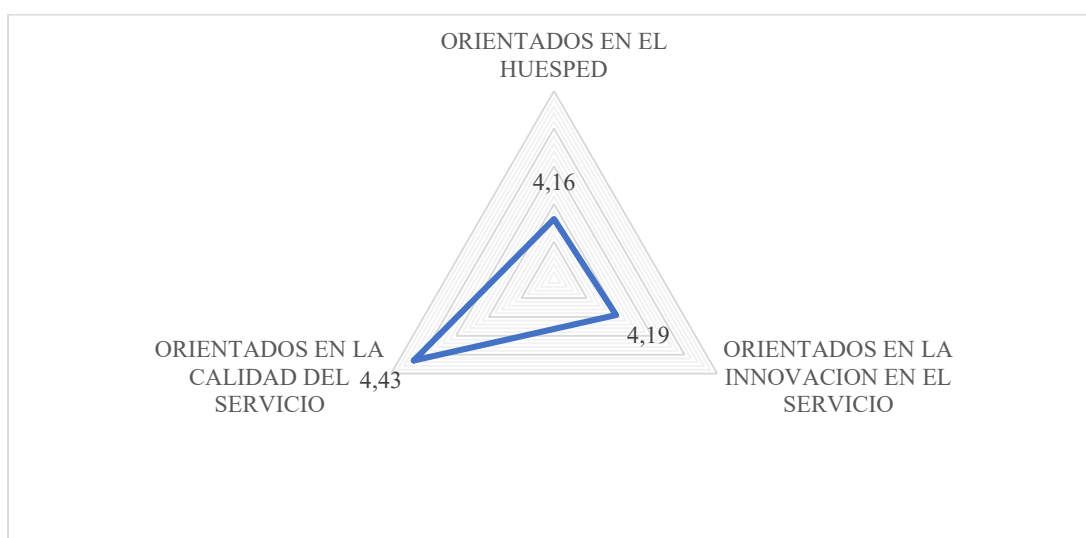
A diferencia de las 2 dimensiones anteriores, el personal eventual muestra más alineamiento con esta dimensión que el personal fijo, aunque con una pequeña diferencia.

### 5.3.4 Consolidado de las 3 dimensiones de los valores compartidos

Cuando se analizan los resultados de las tres dimensiones de manera simultánea, se logra una calificación promedio de 4,26, siendo un resultado que se percibe como óptimo, queriendo decir que los colaboradores del hotel de manera general están de acuerdo con los comportamientos basados en los valores compartidos, lo cual permite estudiar más a fondo área por área cada una de las dimensiones, para poder mejorar y tender a lograr una calificación mayor, con el fin de obtener la sostenibilidad del servicio. De las tres dimensiones, la que mejor calificación recibió fue la de los valores orientados a la calidad del servicio, con una puntuación de 4,43, como se muestra en la Figura 23.

**Figura 23**

*Percepción de los colaboradores con respecto a valores compartidos*



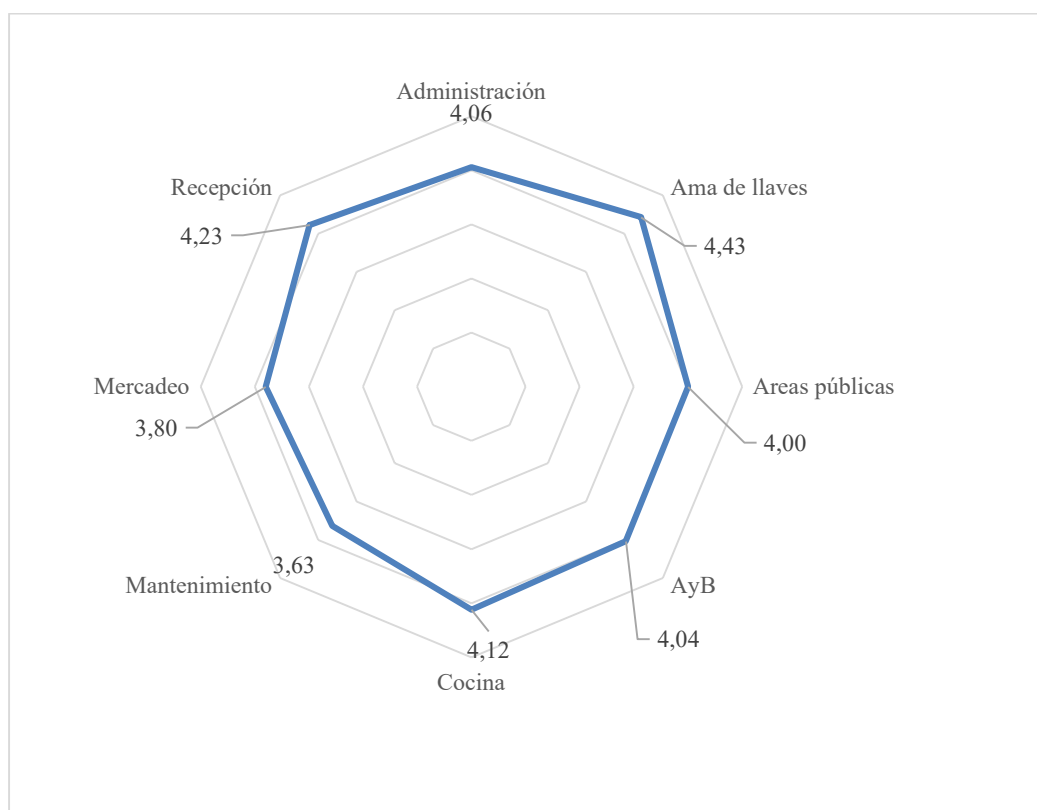
*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Al analizar cada una de las dimensiones por área, se pudo saber sobre cuál área se debe hacer un mayor énfasis y encontrar metodologías que permitan fortalecer y mejorar las oportunidades que se tienen en cada área.

En cuanto a los valores orientados al huésped, el área con mayor orientación fue Ama de llaves, con una calificación de 4,43, mientras que el área con menor orientación fue Mantenimiento con una calificación de 3,63, como se ilustra en la Figura 24.

**Figura 24**

*Valores orientados en el huésped*

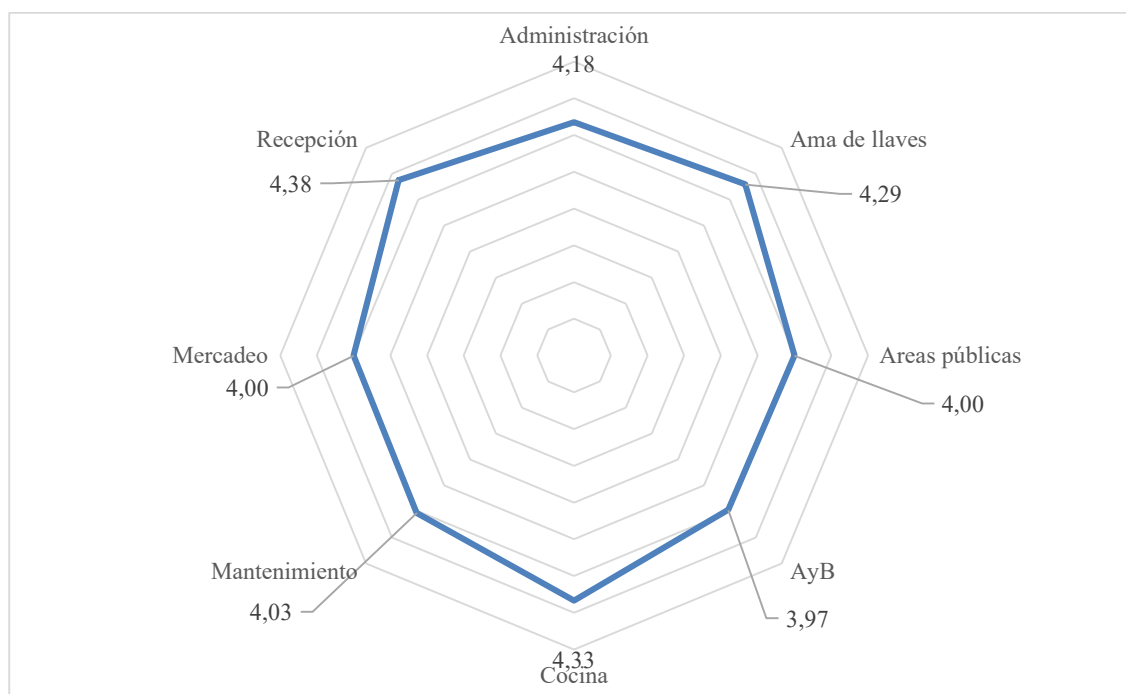


*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En cuanto a los valores orientados en la innovación en el servicio la mayor calificación la obtuvo el Área de Recepción con 4,38, mientras que la calificación más baja fue en el Área de Alimentos y Bebidas con 3,97 como se ilustra en la Figura 25.

**Figura 25**

*Valores orientados en la innovación en el servicio*

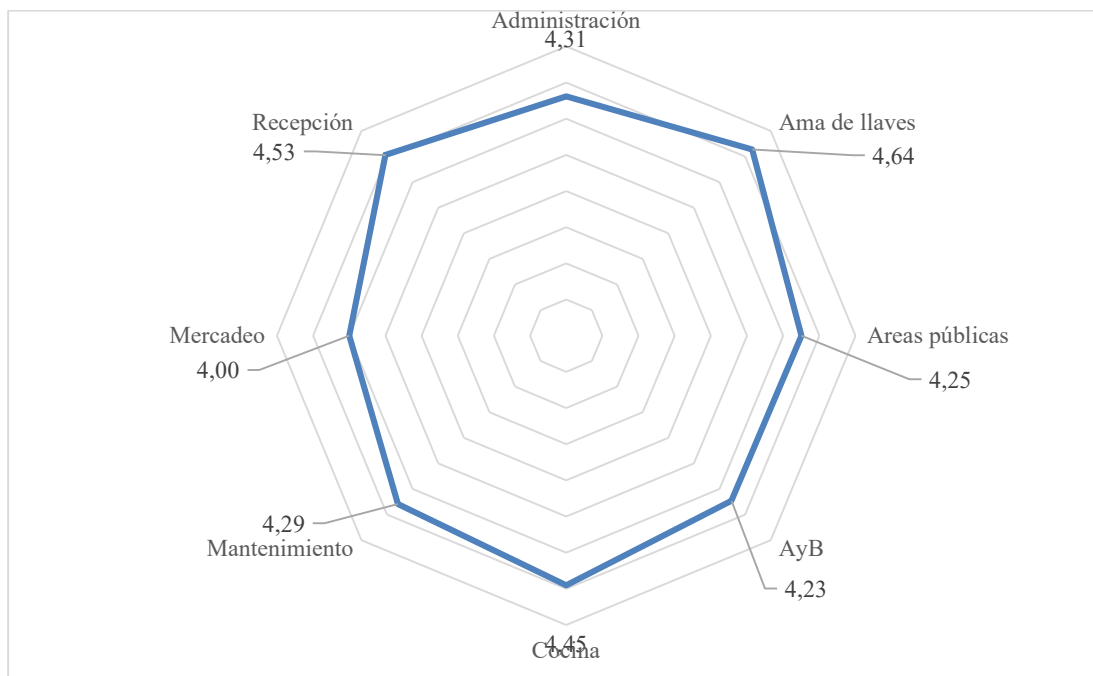


*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Finalmente, en la dimensión de los Valores Orientados en la Calidad del Servicio donde se obtuvo el promedio más alto de 4,43, el área de mejor desempeño fue Ama de Llaves con una calificación de 4,43, mientras que el área que reflejó una menor calificación fue Mercadeo con una calificación de 4. Estos datos se pueden ver mejor en la Figura 26.

**Figura 26**

*Valores orientados en la calidad del servicio*



*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

## 6. Discusión

Las dos grandes variables del estudio son: cultura organizacional y valores básicos compartidos; en este orden de ideas se desarrolla la discusión para cada una de ellas con sus dimensiones.

### 6.1 Cultura organizacional

Para efectos de esta investigación se concluyó que, con respecto a las características dominantes, el personal del hotel se ve así mismo como una cultura tipo clan o tipo familiar; prefieren verse aún más como familia y fortalecer los lazos, bajando el nivel de competitividad y fomentando más la innovación. De acuerdo con la teoría expuesta por Cameron y Quinn (2006), esta dimensión marca las características dominantes de una organización o cómo es la organización en general. De acuerdo con los autores, con respecto a las características dominantes la mayoría de las empresas tienen una cultura de mercado en igualdad de condiciones de la jerárquica, con una puntuación de 3. Mientras que la cultura de clan tiene una puntuación de 2, y con menor importancia la cultura adhocrática. Hay casi un punto de diferencia entre el análisis realizado y la teoría con respecto a la cultura de clan, lo cual, si es congruente al promedio de empresas enfocadas en el servicio, lo cual tiene una calificación de 2,7 aproximado en cultura clan.

La segunda dimensión que es liderazgo organizacional, es vista por los colaboradores como facilitador y como medio de enseñanza, puesto que, coordinan y orientan hacia los resultados; no obstante, los colaboradores quieren que se adquiriera una nueva cultura, que se enfoque en el espíritu emprendedor, sin perder la orientación a resultados y la coordinación. Para

Cameron y Quinn (2006) esta dimensión indica cómo los líderes impregnan en la organización sus propios valores y cultura. Comparándolos con la media de empresas enunciadas en la teoría, la media determina que la cultura prevaleciente es la de mercado con 3 puntos, seguida de la cultura jerárquica con 2.7, pero la cultura de clan tiene menos de 2 puntos. Esto significa que los resultados de la encuesta los cuales dieron énfasis en la cultura de clan, difieren de la teoría en cuanto al tipo de cultura, y difieren aún más con el tipo de cultura deseada.

La administración del recurso humano (tercera dimensión), de acuerdo con los resultados muestra que los colaboradores perciben un fuerte trabajo en equipo, sin individualismo; se preocupan las relaciones interpersonales y la seguridad; se enfocan en fortalecer los lazos con sus compañeros y mantener sus trabajos. La teoría de Cameron y Quinn (2006) consideran que esta dimensión caracteriza el trato que se le da a los empleados y el entorno o clima laboral y se corrobora con los resultados de la encuesta cuando define que la cultura predominante es la de clan con una puntuación de 3.04, seguido de la cultura jerárquica con 2.68. La teoría muestra que la cultura predominante es la de mercado, seguida de la cultura de clan con un puntaje aproximado de 3, lo cual indica una congruencia entre las encuestas y la teoría.

La unión de la organización (cuarta dimensión) evidenció a través de los resultados de la encuesta que los colaboradores perciben que la unión se debe a la lealtad y la confianza mutua, además del enfoque de todos al cumplimiento de metas. Cameron y Quinn (2006) afirman que esta dimensión muestra todos los mecanismos que utiliza la empresa para mantener unidos los equipos. La teoría muestra que en promedio la cultura dominante es la de mercado con una calificación de 4, seguida de la cultura jerárquica con una calificación de 2,4. Por el contrario, en la encuesta realizada la cultura dominante es la de clan con una calificación de 2,69, seguido de

la de mercado con una calificación de 2,53, lo cual no corrobora la teoría, ya que esta última le da una calificación menor a 2 a la cultura de clan.

Con respecto al énfasis estratégico (quinta dimensión) según los encuestados en el hotel prevalece la cultura jerárquica, donde se le da más énfasis al control y la realización correcta de los trabajos, seguido de acciones competitivas. Cameron y Quinn (2006) consideran que esta dimensión define las áreas que le dan el norte a la organización, o donde más se hace énfasis para que logre sus objetivos. La teoría muestra que el promedio de las empresas encuestadas tiene una cultura tipo de mercado con un puntaje de 3, mientras que la encuesta realizada muestra una cultura tipo jerárquica con un puntaje de 2.89, el cual se considera alto, oponiéndose la teoría a la encuesta.

Finalmente, en cuanto a los criterios de éxito (sexta dimensión), los colaboradores sienten que el éxito de la organización se basa en el trabajo en equipo, en las relaciones y el reconocimiento de las personas, además de la eficiencia en el cumplimiento de las tareas. Cameron y Quinn (2006) afirman que los criterios de éxito determinan cómo es vista la victoria y qué es lo que se celebra y se premia. La teoría muestra una fuerte inclinación por la cultura jerárquica con una puntuación de 3, mientras que la encuesta muestra una inclinación clara hacia la cultura de clan, no corroborando la teoría.

De acuerdo a lo propuesto por Camero y Quinn (2006), el promedio de empresas de servicio tiene una cultura predominantemente de mercado, seguido de la cultura jerárquica. Esta cultura de mercado en la teoría está con una puntuación de 3, mientras que la encuesta arroja una puntuación de 2,47. Esto indica que puede haber una incongruencia en la cultura actual versus el promedio de la industria, sin querer decir con esto que esté mal, pero si se hace necesario revisar

más a fondo cada una de las áreas, teniendo en cuenta que la cultura deseada de la encuesta arroja disminuir los rasgos de la cultura de mercado.

## **6.2 Valores básicos compartidos**

De los tres valores (orientados hacia el huésped, de innovación en el servicio y servicio al cliente), el que obtuvo mayor calificación fue el de la calidad del servicio. Esto se da debido a que se considera que es más importante el seguir procedimientos y protocolos, que la misma flexibilidad para dar el servicio, lo cual va muy de la mano con la cultura organizacional, la dimensión del enfoque estratégico del tipo de cultura jerárquico, queriendo decir con esto que es más importante el procedimiento en sí, que el huésped. Por otro lado, la innovación, aunque está bien calificada, no hace parte de los valores individuales ya que es percibida por todo el grupo, pero como parte de una directriz que viene de manera jerárquica, es decir, se implementa la innovación, más no con las ideas de los colaboradores.

El modelo de los valores orientados tanto al huésped, a la innovación, y a la calidad del servicio, fueron tomados a partir de la investigación de Kao et al. (2016), el cual no solo se limitó a estos valores si no también, a las normas para el deleite del cliente, artefactos que ayuden al deleite del cliente y comportamientos asociados al mismo. Estos últimos tres no fueron tomados en cuenta para esta investigación, pero es muy importante para futuros estudios. Sin embargo, de acuerdo a los estudios realizados en 13 hoteles, tenían una metodología cualitativa, enfocada a encontrar las estrategias presentes en dichos establecimientos, logrando así describir las actividades realizadas para el deleite al cliente.

En la encuesta en mención, se toman estas estrategias y actividades para corroborar que efectivamente este hotel las utiliza, ya que se encuentran todas en una calificación por encima de

4, corroborando el estudio del autor en mención, lo cual significa que en el futuro estas pueden ser utilizadas para calificar otros establecimientos, ya que no se encontró que se hubieran calificado antes.

El hotel continuamente busca la mejora en el servicio, donde hay tendencia a que todos están en total acuerdo con este propósito. Los momentos de verdad son aquellos momentos donde hay una interacción directa con un huésped, ya sea positiva o negativa, los empleados consideran que en el hotel se promueve la innovación y la creatividad.

En cuanto al factor sorpresa, se perciben que están en total acuerdo, pero no empoderados para darlo. La buena comunicación es una base para el esparcimiento de las ideas, y si hay una mala comunicación entre áreas, el compartir ideas no fluiría bien. En términos generales, el grupo comparte este valor de innovación sin embargo hay una oportunidad de mejora en crear un espacio donde todos presenten sus ideas, sean escuchadas y compartidas, debatidas, para crear experiencias innovadoras, ya que sienten que las ideas solo vienen de arriba y se deben ejecutar.

El hotel asigna mayor prioridad a dar un valor percibido por el huésped, mayor a las expectativas del huésped. Se demuestra una búsqueda continua en la eficiencia del servicio, y contrario a lo que opinan las áreas operativas, que en general estuvieron de acuerdo. El área administrativa, la cual en la mayoría de los casos no está presente en los momentos de verdad, tiene una percepción por debajo de 4, lo cual puede ser interesante analizar debido a que su punto de vista puede estar dado por su percepción a cómo las otras áreas prestan el servicio en vez de como ellos mismos lo hacen.

A pesar de encontrar los valores compartidos orientados al deleite del huésped, y contrario a los estudios realizados por Kao et al. (2016), en el hotel no se encontró que se hablara un lenguaje acorde con estos valores, comenzando porque no conocían el concepto del deleite y

solo conocen el concepto de satisfacción. Visto desde este punto de vista, no se puede corroborar como tal la existencia de la cultura enfocada al deleite si no se habla el mismo lenguaje, y por tal motivo posiblemente se pueden presentar estos valores, pero más bien enfocados a la satisfacción del huésped y como se vio en la teoría, los conceptos son diferentes, donde el deleite va mucho más allá. En esta investigación, no se hicieron preguntas abiertas para encontrar la existencia de estrategias enfocadas al deleite del huésped, si no que se enunciaron para ser calificadas, lo cual pudo generar un sesgo de confirmación, al hacer que los colaboradores afirmaran lo que se les estaba anunciando. Finalmente, en cuanto a los valores compartidos de la innovación, a diferencia de los autores del estudio, en esta investigación no se encontró una práctica constante de estrategias de innovación, más cada área por separado tenía una definición diferente o actuaban de manera individual para ejercer la innovación. A pesar de que los resultados fueron positivos en las encuestas, la innovación no hace parte de la estrategia general del hotel.

## 7. Conclusiones

### 7.1 Las conclusiones más importantes del estudio

Este estudio tuvo como objetivo principal investigar la cultura organizacional actual y deseada dentro de un hotel cinco estrellas, así como los valores compartidos orientados hacia la satisfacción del cliente o del huésped que existieran dentro del mismo. El hotel en mención, cuenta con un grupo de colaboradores con contratos a término indefinido en una proporción mucho mayor a los contratos de colaboradores de forma eventual, los cuales ingresan a laborar según las necesidades del hotel por ocupación y/o por eventos. Durante la pandemia el hotel se vio obligado a prescindir de más de la mitad del personal; no obstante, después de pandemia, la contratación de personal se fue realizando de forma paulatina y con contratos eventuales o a través de empresas de suministro de personal.

Al hacer esto, el personal quedó compuesto casi de manera similar después de la pandemia, tanto de personal con contratos a término indefinido como eventual, lo cual no era un estándar en la industria hotelera antes del Covid 19. El hecho de tener una proporción alta de personal contratado a través de terceros se convirtió en un común denominador en los hoteles de la ciudad, generando presuntamente un bajo compromiso entre los colaboradores, los cuales podían optar por rotar entre un hotel a otro de manera rápida según la conveniencia. Esta alta rotación también podía causar una alta desmotivación tanto de los empleados fijos como los eventuales, al tener de manera continua nuevos compañeros a los cuales se les debía capacitar nuevamente, disminuyendo el nivel de servicio, y posiblemente con un incremento en el número de quejas de los huéspedes, afectando los ingresos y beneficios futuros.

Por estos motivos, se dio la importancia de analizar el tipo de cultura existente como un primer paso para analizar la percepción de los empleados con respecto a la misma, como también los comportamientos y/o actitudes deseadas por todos los empleados en el hotel.

Analizando y reuniendo las 6 dimensiones del estudio de la cultura organizacional de acuerdo a la metodología del OCAI, se encontró que la cultura predominante del hotel es la cultura tipo clan, cuyas principales características son una orientación hacia la colaboración entre los miembros, y las principales características de liderazgo son las de facilitador, mentor y constructor de equipos. Lo que mueve a este tipo de cultura es el compromiso, la comunicación, y el desarrollo de sus miembros.

Contrario a lo que se pensaba, que los colaboradores podían perder compromiso por la alta rotación se encontró que existía un fuerte lazo entre ellos, generando confianza y empatía. Igualmente se creía que iba a ver una alta diferencia entre el personal fijo y el personal eventual, pero ambos, coincidieron en que la predominancia era la cultura de clan. Se puede entender esto debido a que también gran cantidad del personal eventual había sido personal con contrato indefinido antes de la pandemia, y sentía un fuerte agradecimiento con el hotel por haberlos subcontratado de nuevo, esperando que en algún momento su contrato volviera a ser indefinido. Sin ser menos importante, la segunda predominancia en los resultados fue la cultura jerárquica, la cual se caracteriza por tener una orientación hacia el control de los procesos, la coordinación, la organización y la supervisión. Lo que mueve a este tipo de cultura es la eficiencia, resultados bajo tiempos acordados, consistencia y uniformidad, y donde se entiende que los logros solo se generan a través del control. Sin embargo, al separar el análisis entre el personal fijo y el personal eventual, se encontró que la segunda predominancia entre el personal eventual, fue la cultura tipo mercado, la cual se caracteriza la competencia, y cuyos líderes son competitivos

entre sí, y orientados hacia resultados, donde estos son mejores si el enfoque está en el cliente. Esto podría no considerarse una sorpresa ya que el personal eventual en el día a día se comporta de manera competitiva para sobresalir entre sus pares, con el fin de lograr una contratación indefinida y convertirse en parte del personal fijo.

Por otro lado, al analizar las seis dimensiones, cinco de ellas tuvieron como predominancia la cultura tipo clan. La dimensión énfasis estratégicos, fue la única dimensión con predominancia en la cultura jerárquica, lo cual podría indicar que, a largo plazo, los colaboradores perciben demasiado control, abundancia de procesos y procedimientos, lo cual debería hacerse seguimiento ya que obtuvo una calificación alta. Es importante resaltar, que, aunque la segunda predominancia a nivel general es la cultura jerárquica, esto se dio ya que el área administrativa le dio un alto valor a esta, y las segundas predominancias entre áreas fue a nivel jerárquico. Pero las únicas áreas que obtuvieron como primer resultado la cultura de clan fueron las áreas de Mercadeo, Recepción y Ama de Llaves, siendo estas últimas con número de colaboradores importante, ya que las áreas de Alimentos y Bebidas, Cocina, Mantenimiento y Áreas Públicas, definieron como cultura predominante la de mercado. Esto puede dar entender que a pesar de que la cultura predominante es la de clan, hay una alta influencia por la competitividad.

Como segundo objetivo específico se debía analizar la cultura deseada de los colaboradores del hotel, y se encontró que los colaboradores desean aún más afianzar su cultura de clan de manera importante, restándole preponderancia a la cultura jerárquica y a la de competencia, esto para darle mayor relevancia a la cultura adhocrática, la cual es la de menor percepción actualmente. Es decir, los colaboradores, mientras desean fortalecer sus equipos de trabajo y su bienestar como grupo, también desean a futuro que el hotel sea más flexible en los

procedimientos y políticas, dándoles más empoderamiento para la toma de decisiones y fomentar aún más la creatividad entre los colaboradores ya que actualmente perciben que la innovación proviene de manera vertical en forma de instrucción, más no como un comportamiento general.

Hay un mayor deseo entre los colaboradores fijos que los eventuales, en tener una segunda influencia como cultura adhocrática, después de la de clan, y son los colaboradores fijos también los que sienten un mayor peso del control de la cultura jerárquica y por ende son los que más desean bajarle su influencia.

En cuanto a las áreas, todas excepto mercadeo, desean que su cultura predominante sea la de clan, seguida de la adhocrática, mientras que mercadeo desea primero la adhocrática seguida de la de clan. Esto de nuevo podría demostrar que desean ser más autónomos en la toma de decisiones, y tomarlas en forma de equipo, y de nuevo, que el factor de innovación nazca desde el equipo y niveles inferiores hacia arriba, y no de la manera que está funcionando actualmente.

En cuanto a los valores compartidos se encontró una alta percepción de la existencia de ellos según la teoría, ubicando por encima los valores enfocados hacia la calidad del servicio con un puntaje de 4,43, seguido de los valores orientados hacia la innovación y orientados hacia el huésped con calificaciones de 4,19 y 4,16 respectivamente. Esto podría corroborar que la percepción de los colaboradores se enfoca más en la atención de los procesos y procedimientos para satisfacer al huésped, más que el huésped en sí, porque de lo contrario, los valores orientados hacia el huésped tendrían una mayor calificación, por encima de la calidad del servicio, cuya base para que se dé son la existencia de estándares y procesos para lograrlo.

En cuanto a valores enfocados a la calidad del servicio, el mayor puntaje se dio en la percepción de que se busca que los huéspedes tengan una experiencia de hogar estando lejos de ella, un sentimiento que se puede asemejar a las características predominantes tipo clan si se

llegase hacer una relación entre ellas. El menor puntaje de esta dimensión se dio en la percepción de que se entregan los servicios con valor agregado, lo cual puede inducir a que los colaboradores solo se atañen a los procedimientos sin ir quizás un poco más allá. En esta dimensión quienes dieron mayor puntuación fueron los colaboradores eventuales, más que los fijos, esto podría estar asociado, entre otras cosas, a la búsqueda del seguimiento de los procesos para poder lograr una contratación indefinida en la compañía.

En cuanto a los valores de innovación del servicio los mejores resultados se dieron en la percepción de la mejora continua en el servicio y en la búsqueda de sorprender continuamente a los huéspedes. Sin embargo, se encontró una baja calificación en la percepción de que se comparten las ideas innovadoras entre los colaboradores, lo cual se podría correlacionar con el resultado de la cultura deseada, con influencia en el enfoque adhocrático.

Finalmente, en relación a los valores enfocados hacia el huésped, los cuales tuvieron una calificación menor, sin querer decir que es negativa, pero con oportunidades de mejora, se encontró que los aspectos mejor calificados son la percepción de que se crea una cultura enfocada al huésped. Este resultado es el mejor de esta dimensión, pero por debajo de muchos otros resultados de la calidad del servicio o de la innovación. El resultado más bajo de esta dimensión se da en la percepción de que todos los colaboradores se anticipan a las necesidades del huésped, el cual se considera que es un aspecto muy importante para lograr el deleite del mismo, y trae de nuevo a pensar que son más importantes los procedimientos que la flexibilidad para anticiparse a las necesidades.

## 7.2 Implicaciones prácticas y gerenciales

Los beneficios de este estudio radican principalmente en saber cuál es el estado actual de la percepción del huésped ante la empresa y ante el huésped. Entrega retroalimentación para identificar si los empleados están alineados con el propósito de la empresa, si son creyentes de este propósito o si por el contrario ejercen sus actividades de manera mecánica, más allá de lo que marque sus pasiones en el ejercicio diario. Una vez identificada la cultura, las empresas podrán tomar la decisión de moverse hacia una cultura deseada, de nuevo, si va alineada con su propósito, pero la empresa debe ser capaz de tener una visión clara, si este cambio es coherente con su estrategia, para que sea rentable, sostenible y responsable.

Por otro lado, los hoteles y las empresas están continuamente calificando el grado de satisfacción de sus clientes y empleados, y tienden a darle importancia a la relación entre ellos. Realizar de forma frecuente la encuesta sobre los valores compartidos y análisis respectivo, podrá ofrecer un mapa o ruta a los directivos de la compañía para el desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar los resultados, mientras que al mismo tiempo genera conciencia de la existencia y vivencia de estos valores.

Para lograr un cambio cultural, el cual debe tomar tiempo, se recomienda aplicar estrategias de empoderamiento, construcción de equipos de trabajo, involucrar a todos los empleados en los procesos, planear y desarrollar planes de carrera y, tener una comunicación abierta, con el fin de lograr mejorar el énfasis en la cultura de clan.

Por otro lado, como segunda influencia y lograr mejorar el punto de vista adhocrático, se recomiendan estrategias claras para generar deleite en el huésped más que satisfacción, crear nuevos estándares que a la vez sean flexibles, anticiparse un poco más a las necesidades y gustos de los huéspedes y, fomentar comités que ayuden a crear soluciones disruptivas y creativas. Se

debe tener en cuenta que, de acuerdo a la teoría, el promedio de las industrias de servicio, tienen una predominancia en el mercado, seguido de manera similar por la cultura jerárquica y de clan, dejando de último a la cultura de clan, pero se debe tener en cuenta que esta estadística corresponde a situaciones anteriores a la pandemia. Como resultado de esta última, los viajeros y los huéspedes de los hoteles presentan diferentes cambios y hábitos tanto de compra, como de asimilación de experiencias, lo cual podría ir muy acorde con la cultura deseada del hotel donde se da prioridad al clan y a la adhocracia.

Para continuar con la recomendación en el proceso de cambio de cultura, se sugiere identificar y eliminar reglas y procedimientos obsoletos, eliminar papeleo innecesario, minimizar la micro gerencia y delegar la toma de decisiones en los cargos medios y bajos, esto sin perder de vista una estructura lógica, y sin eliminar el control en los resultados. De la misma forma se debe tener una mayor orientación hacia el cliente que hacia las estadísticas o indicadores, dejar de tener mayor énfasis en los costos que en las personas y concentrarse también en las necesidades tanto del cliente externo como el interno, pero sin olvidar a la competencia y lo que pasa alrededor, ni olvidar que existen presupuestos y tiempos para lograrlos.

### **7.3 Limitaciones del estudio**

El presente estudio realizó una encuesta basada en los valores compartidos orientados al deleite del huésped, tomando como base a Kao et al. (2016), quien a su vez presentó en su estudio las normas, los artefactos y los comportamientos dirigidos al deleite del huésped.

#### 7.4 Futuras investigaciones

Se recomienda a futuro realizar una investigación orientada a estudiar la correlación entre los diferentes aspectos de la cultura organizacional y la percepción de los valores compartidos, ya que como se dijo en este estudio, podrían existir más resultados acerca de la percepción de un valor que tenga relación a un determinado comportamiento de los individuos. De la misma forma, se recomienda hacer un estudio más detallado por áreas operativas y sus líderes, y sobre cómo un área puede influir positiva o negativamente en la cultura general de la empresa o en la percepción de los valores compartidos.

Sobre la cultura, los colaboradores tienen una tendencia a una cultura deseada tipo clan (según los resultados), por lo cual se sugiere como futura investigación estudiar con cuáles factores puede estar relacionada esta tendencia, por ejemplo, con funciones del cargo, antigüedad y/o nivel de educación.

Este estudio fue realizado solo en un hotel cinco estrellas, perteneciente a una cadena de hoteles ubicados en diferentes ciudades de Colombia. Se recomienda hacer el mismo estudio en todos los hoteles de la cadena, con una muestra mayor, e identificar la posible relación entre la cultura organizacional de cada hotel, ligada a la subcultura regional, y encontrar similitudes o diferencias entre una región a otra en cuanto al tipo de cultura y la percepción de los valores.

## 8. Recomendaciones

Teniendo en cuenta que la cultura actual percibida es de tipo clan, con algunos énfasis en la cultura de mercado y una gran influencia en la cultura jerárquica se recomienda:

- Diseñar un programa de desarrollo de cargos, donde pueda haber a futuro entrenamiento cruzado, mejorando la interacción de los colaboradores.
- Establecer un sistema de encuesta que permita escuchar a los colaboradores, de esta manera se les reconoce las propuestas y las ideas de manera continua, logrando que cada área escuche también los pensamientos de sus pares.
- Desarrollar programas para la mejora continua de habilidades blandas de los colaboradores, incluyendo mejoras en el desarrollo de equipos de trabajo intersectoriales.
- Mejorar los procesos de interacción entre colaboradores donde prevalezca el sentimiento de diversidad e inclusión.
- Gestionar un modelo de empoderamiento, donde decisiones cruciales en pro del huésped sean tomadas también por cargos medios y colaboradores en general.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas superiores, que permita a los colaboradores desarrollarse y mejorar sus habilidades técnicas y blandas, enfocadas en la gestión del ser y con orientación al huésped.
- Crear un sistema de reconocimiento público para aquellos empleados que generen creatividad e innovación en el trato al huésped.
- Crear un programa que invite a los colaboradores a presentar sus ideas que ayuden a mejorar el producto y/o el servicio, asignado presupuestos para el desarrollo de las ideas.

- Crear un sistema para la revisión de pronósticos de ventas y llegadas de huéspedes con el fin de planear con anticipación la llegada de estos, haciéndolos a todos los responsables, partícipes de ideas de experiencias memorables.

- Crear un comité de ruta del huésped, para generar innovación en los procesos que más pueden afectarlo.

- Generar pensamiento estratégico, en cuanto a buscar a lo que el huésped le gustaría, más allá de lo que al huésped necesita, para poder generar deleite más allá de satisfacción en los huéspedes.

## Referencias

- Ajzen, I. (1991). (1991). La teoría del comportamiento planificado. *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos*, 50(2), 179-211.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, R. (June de 2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms June 2010 International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516. doi:10.1108/0959611101104271
- Brady, M., Knight, G., Cronin, J., Tomas, G., Hult, G., Tomas, M., & Keillor, B. (2005). Removing the Contextual Lens: A Multinational, Multi-Setting Comparison of Service Evaluation Models. *Journal of Retailing*(81), 215-230. doi:10.1016/j.jretai.2005.07.005
- Bustamante, J. C. (2015). Uso de variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 299-309. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21241145007>
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*(5), 23-58.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. U.S.A.: Ed. Jossey Bass.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw.Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132-149. doi:10.52080/rvgluz.27.7.10

- Cújar Vertel, A. D., Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, H., & López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- DANE. (2021). *Boletín Técnico. Cuenta satélite de turismo (CST) 2020 provisional y 2021 preliminar* COM-070-PDT-001-f-002 V10 . Bogotá, D.C. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Bol\\_tec\\_CST\\_2020prv-2021pre.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Bol_tec_CST_2020prv-2021pre.pdf)
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*(21), 619-654.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnóstico de las culturas organizacionales: una revisión conceptual y empírica de las encuestas sobre la eficacia de la cultura. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. doi:10.1080/1359432X.2012.713173
- Deshpandé, R., & Webster, F. (January de 1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*(53), 3-15.
- Detert, J. R., Schroeder, R., & Mauriel, J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863. doi:10.5465/amr.2000.3707740
- Díaz, R. (2003). *Cultura organizacional*. São Paulo: Alínea.
- Fourie, L. (2015). Customer satisfaction: A key to survival for SMEs? *Problems and Perspectives in Management*(13), 181-188.

- Garibaldi, A., Wetzel, U., & Ferreira, V. (23 de Enero de 2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*, 32, 99-119.  
doi:10.1108/01409170910927578
- Geertz, C. (1971). Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight. *Daedalus*(134), 56-86.  
<https://www.webpages.uidaho.edu/~rfrey/PDF/410/Geertz72.pdf>
- Handsome, J. D. (2009). *The relationship between leadership style and job satisfaction*.  
Washington: Walden University.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Heskett, J., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1997). *La cadena de beneficios del servicio: cómo las empresas líderes vinculan los beneficios y el crecimiento con la lealtad, la satisfacción y el valor*. Nueva York: Prensa Libre.
- Higgins, J. M., & McAllaster, C. (2002). ¿Quieres innovación? Luego use artefactos culturales que lo apoyen. *Dinámica organizacional*, 31(1), 74-74.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hogan, S. J., & Coote, L. (2014). Cultura organizacional, innovación y desempeño: una prueba del modelo de Schein. *Revista de investigación empresarial*, 67(8), 1609-1621.

- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). Un modelo de múltiples capas de cultura organizacional orientada al mercado: problemas de medición y resultados de desempeño. *Revista de investigación de mercados*, 37(4), 449-462.
- Homburg, C., & Stock, R. (2004). El vínculo entre la satisfacción laboral de los vendedores y la satisfacción del cliente en un contexto de empresa a empresa: un análisis diádico. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing*, 32(2), 144 -158.  
doi:10.1177/0092070303261415
- Jain, P., & Aggarwal, V. (2017). The effect of perceived service quality on customer Satisfaction. *Pranjana: The Journal of Management Awareness.*, 20(29).  
doi:10.5958/0974-0945.2017.00013.9
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*(14), 39-48.
- Kao, C.-Y., Tsaur, S.-H., & Wu, T.-C. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108.
- Kasiri, L., Guan, K., Sambasivan, M., & Sidin, S. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*(35), 91-97. doi:10.1016/j.jretconser.2016.11.007.
- Khazanchi, S., Lewis, M., & Boyer, K. (2007). Cultura de apoyo a la innovación: el impacto de los valores organizacionales en la innovación de procesos. *Revista de gestión de operaciones*, 25(4), 871-884.
- Kim, M. (2011). La importancia de la satisfacción del cliente y el deleite en la lealtad en la industria del turismo y la hospitalidad. *Revista Europea de Investigación Turística*.

- Kwong, K., & Yau, O. (2002). The Conceptualization of Customer Delight: A Research Framework. *Asia Pacific Management Review*(7).
- Leung, J. W., & Kwong, K. (2009). Un enfoque estructurado para describir el servicio para crear una experiencia placentera. *Informática e Ingeniería Industrial*, 57(2), 563-570.
- Locke, E. A. (1976). La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral. *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*, I, 1297-1343.
- Mägi, A. (2003). Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics. *Journal of Retailing*(79), 97-106. doi:10.1016/S0022-4359(03)00008-3.
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao2-23-40.recd>
- Matamala, R. (2018). *Organizaciones Coherentes*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Michelli, J. A. (2014). *Título Starbucks, la formula del éxito: 5 principios probados para crear sinergia con tus clientes, tus productos y tu persona*. (A. Ramos, Trad.) Ediciones Aguilar.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023). *Análisis sectorial y promoción*. Centro de Información Turística (Citur), Bogotá. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion>
- Morales, E. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas*. Tesis, Universidad del Rosario, Administración de Negocios Internacionales Facultad de Administración, Bogotá. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1789>

- Murali, S., Pugazhendhi, S., & Muralidharan, C. (2016). Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty - A case study of home appliances business. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(1), 67-83.
- Ottbacher, M. C. (2007). Gestión de la innovación en la industria hotelera: diferentes estrategias para alcanzar el éxito. *Revista de investigación sobre hospitalidad y turismo*, 31(4), 431-454.
- Patterson, K. (1997). Delighted clients are loyal clients. *Rough Notes*, 140(3), 221-234.
- Patterson, K. (1997). Delighted clients are loyal clients. *Rough Notes*, 140(3), 221-234.
- Paulin, M., Ferguson, R., & Salazar, A. (1999). External effectiveness of service management: a study of business-to business relationships in Mexico, Canada and the USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 409-429.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). En busca de la excelencia: lecciones de ls empresas mejor administradas de Estados Unidos. *NASSP Bulletin*, 67(466), 120–121.  
doi:10.1177/019263658306746628
- Pimpakorn, N., & Patterson, P. (2010). Comportamiento orientado al cliente de los empleados de servicio de primera línea: la necesidad de estar dispuesto y ser capaz. *Revista de marketing de Australasia*, 18(2), 57-65.
- Quarstein, V. A., McAfee, R., & Glassman, M. (1992). La teoría de las ocurrencias situacionales de la satisfacción laboral. *Relaciones Humanas*(45), 859 - 873.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a Competing Values Approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Ravina, R., Villena, F., & Gutiérrez, G. (2017). La perspectiva del “Happiness Management”.

*RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 113-129.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>

Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34–68.

doi:10.22519/22157360.700

Robaki, G., Papaioannou, Yfantidou, G., Kourtesopoulou, A., & Dalakis, A. (2020).

Organizational Culture and Business Performance in Tourism and Hospitality Industry:

The Case of a Luxury Tourist Resort. *Cultural and Tourism Innovation in the Digital*

*Era. Sixth International IACuDiT Conference, Athens*, 533-542.

Sánchez, I. (2010). *Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un*

*modelo confirmatorio en los hoteles españoles*. Universidad Complutense de Madrid,

Madrid.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Tercera ed.). San Francisco:

Jossey.Bass.

Schneider, B., & Bowen, D. (1999). *Entender el deleite y la indignación del cliente. Revisión de*

*la gestión de MIT Sloan*. Springer, Estados Unidos.

Schneider, B., & Bowen, D. (2010). *Ganar el juego del servicio: revisar las reglas mediante las*

*cuales las personas co-crean valor*. Springer, Estados Unidos.

Serinkan, C., & Kiziloglu, M. (2021). The Relationship between Organisational Culture and Job

Satisfaction in Higher Education Institutions: The Bishkek Case. *Periodica Polytechnica*

*Social and Management Sciences*(29). doi:10.3311/PPso.15319

- Smith, K. A., Vasudevan, S., & Tanniru, M. (1996). Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 41-53.
- Tanner, B. M. (2007). *An analysis of the relationships among job satisfaction, organizational trust, and organizational commitment in an acute care hospital*. Estados Unidos: Saybrook University.
- Tepeci, M., & Bartlett, B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170. doi:10.1016/S0278-4319(01)00035-4
- Tillquist, J. (2002). Reglas del juego: construcción de normas de influencia, subordinación y restricción en la planificación de TI. *Información y Organización*, 12(1), 39-70.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2006). De la satisfacción al deleite: un modelo para la industria hotelera. *Revista internacional de gestión hotelera contemporánea*, 18(4), 290-301.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2006). De la satisfacción al deleite: un modelo para la industria hotelera. *Revista internacional de gestión hotelera contemporánea*, 18(4), 290-301.
- Trefy, M. (Septiembre de 2006). A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations. *International Journal of Management*, 23(3).
- Trice, H. M., & Beyer, J. (1993). *Las culturas de las organizaciones del trabajo*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*(21), 382-399.

- Wallach, E. (1983). Individuos y organización: la coincidencia cultural. *Revista de Formación y Desarrollo*(12), 28-36.
- Wang, X. (2011). El efecto de la calidad del servicio de soporte no relacionado en el deleite, la satisfacción y las intenciones de recompra del consumidor. *Revista de Investigación de Servicios*, 14(2), 149-163.
- White, L. A. (1949). *The science of culture*. Nueva York: Farrar, Strauss and Co.
- Wilkins, A. L. (1983). La auditoría cultural: una herramienta para entender las organizaciones. *Dinámica organizacional*, 12(2), 24–38. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1)

## Anexos

### Anexo A. Formato de la encuesta

## CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

### Instrucciones

Aquí abajo encontrará una serie de afirmaciones respecto de la cultura de las organizaciones. En primer lugar, asigne un puntaje a cada uno de los cuatro ítems de cada una de las dimensiones mencionadas (por ejemplo, características dominantes, liderazgo organizacional) respecto de cómo es la cultura en la actualidad (Cultura actual); coloque mayor puntaje al ítem que mejor representa lo que sucede en su área y luego asigne puntajes a cada uno de los ítems en función de cómo le gustaría que fuera la cultura en su área, considerando colocar el mayor puntaje a aquel ítem que mejor represente el estado ideal que usted desea. Por ejemplo:

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	3	6
La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	1	2
La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	2	1
La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Tenga en cuenta que la suma de todos los ítems, en todas las dimensiones, debe dar como resultado 10 puntos. No hay puntajes correctos o incorrectos; su opinión es lo más importante y central.

Cargo: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_

Tipo de contrato: (Marque con una x)     Indefinido             Eventual

Tiempo laborado en el hotel \_\_\_\_\_

Sexo: (Marque con una x)

M

F

Edad (Marque con una x)

De 18 a 25

De 26 a 35

De 36 a 45

De 46 en adelante

Estudios Realizados (Marque con una x)

Primaria

Secundaria

Profesional

Técnico

Especialización

Maestría

Doctorado

Otro, \_\_\_\_\_

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL	10	10

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL	10	10

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL	10	10

UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		

Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL	10	10

ÉNFASIS ESTRATÉGICOS	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación		
La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas		
La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL	10	10

CRITERIOS DE ÉXITO	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas		
La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL	10	10

### VALORES COMPARTIDOS

Califique de 1 a 5 las siguientes afirmaciones de acuerdo a los siguientes criterios:

- 1, si está Totalmente en desacuerdo con la afirmación
- 2, si está en desacuerdo con la afirmación
- 3, si no está de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo
- 4, Si está de acuerdo con la afirmación
- 5, Si está Totalmente de acuerdo con la afirmación.

Valores Compartidos orientados hacia el huésped	Calificación
En el hotel, todos los colaboradores nos anticipamos a las necesidades de los huéspedes	
Damos un servicio personalizado	
Creamos una cultura de servicio orientada al huésped	
Fomentamos una cultura donde permanentemente satisfacemos los deseos de los huéspedes	
Empoderamos a los colaboradores para que vayan más allá de sus funciones	
TOTAL	

Valores Compartidos de la innovación en el servicio	Calificación
En el hotel, buscamos continuamente la mejora en el servicio	
Buscamos ser flexibles ante los huéspedes en los momentos de verdad	
Promovemos la innovación y la creatividad en el servicio	
Buscamos sorprender a los huéspedes	
Fomentamos que las ideas creativas se compartan entre colaboradores	
Fomentamos la creación de experiencias memorables y placenteras	
TOTAL	

Valores Compartidos de la calidad del servicio	Calificación
Hacemos énfasis en proveer productos y servicios con valor agregado	
Buscamos permanentemente la eficiencia en el servicio	
Prestamos atención minuciosa en los detalles	
Buscamos que los huéspedes tengan una experiencia de hogar, estando lejos de casa	
TOTAL	

De 1 a 10, siendo 1 muy poco probable, y 10 muy probable, que tan probable es que tú recomiendes a un amigo para trabajar en Estelar \_\_\_\_\_