

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROCESO DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL HOTEL
TAMANACO INTERCONTINENTAL

Realizado por: Sócrates Serrano

Tutor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, Enero 2005

Caracas 31 de Enero de 2005.

Lic. Tahirí Ramos:
Presente.-

Estimada Profesora Ramos, me es grato dirigirme a usted en su carácter de Directora del Post Grado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, para presentarle el trabajo de grado, que constituye el requisito académico exigido por esa universidad para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Presento ante su consideración el documento anexo para que sea evaluado por las instancias correspondientes.

Sin mas a que hacer referencia, y con la mas amplia disposición para aclarar cualquier aspecto de su interés.

Le saluda, atentamente:

Sócrates Serrano.

AGRADECIMIENTOS

- Queremos agradecer al Hotel Tamanaco Intercontinental por permitirnos llevar a cabo el proyecto de consultoría, en especial al equipo de RRHH quienes nos apoyaron permanentemente y facilitaron la información necesaria para alcanzar nuestros objetivos.
- Al profesor Ricardo Petit, quién nos orientó y motivó permanentemente a pesar de las dificultades que encontramos en el camino.
- A la profesora Tahirí Ramos por incentivarnos constantemente y ser siempre una mano amiga.
- A todas las personas que nos apoyaron, alentaron y acompañaron en este recorrido.

GRACIAS!!!!!!!!!!

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I.	
1.1 Planteamiento del Problema	7
1.2 Justificación del Estudio	7
1.3 Objetivos del Estudio	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II. Marco Conceptual	
2.1 Las Organizaciones como Sistemas Abiertos	11
2.2 La Relación entre el Individuo y la Empresa	16
2.3 Clima Organizacional	21
2.4 Tipos de Estudio de Clima Organizacional	24
2.5 Dimensiones	25
2.6 Cultura Organizacional	30
2.7 Focus Group	35

CAPÍTULO III. Proceso de Exploración, Contratación y Entrada

3.1 Perfil del Consultor	39
3.2 Selección de la Organización	40
3.3. Descripción de la Organización	41
3.3.1 Visión, Misión y Valores	43
3.3.2 Organigrama	45
3.3.3.Principios y Criterios de Operación para los Empleados del Hotel	46
3.3.4 Criterios de Éxito definidos por el Hotel Tamanaco	47
3.4 Proceso de Entrada	48
3.5 Contrato Psicológico	49
3.6 Diagnóstico	50

CAPÍTULO IV ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 Descripción del Diagnostico	52
4.2 Descripción de las Herramientas Diagnostica	55
4.2.1 Instrumento de Clima Organizacional	55
4.2.2 Estructura del Focus Group	56
4.3 Resultados	59
4.4. Análisis de los Resultados	63

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	69
5.2 Recomendaciones	71
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

INTRODUCCIÓN

Este documento resume el trabajo realizado en el cliente desde el primer contacto o entrevista de entrada, la definición de las herramientas diagnósticas, su validación y los resultados finales arrojados por el estudio llevado a cabo en el Hotel Tamanaco Intercontinental.

Se realiza un énfasis particular en lo referente a las características del instrumento aplicado para el diagnóstico, ya que se tomo como punto de partida el estudio de clima liderizado por la cadena Intercontinental y posteriormente se llevó a cabo un trabajo de validación de los resultados con el equipo gerencial. Esto permitió generar un conjunto de soluciones concretas a los diferentes problemas planteados, algunas de orden práctico referidas a situaciones estructurales y de espacio físico, y otras concernientes a temas de capacitación, formación, o estilos gerenciales.

Resultó fundamental para este estudio diagnóstico el proceso de revisión teórica llevado a cabo con la finalidad de fundamentar y otorgar un marco de referencia concreto a las acciones de indagación y análisis. Particularmente fue de mucha utilidad visualizar a la organización como un Sistema Abierto. Esto permitió entender la manera en que interactuaban las diferentes variables organizacionales entre sí, y el intercambio permanente que poseen con el entorno; así como entender

el servicio como una transacción continua entre los clientes y los empleados del hotel, en donde resultan fundamentales sus habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos para agregar valor a la oferta de la organización.

Finalmente, este estudio abrió las puertas para implementar en el corto plazo algunas acciones correctivas, consideradas como intervenciones organizacionales de alto impacto, y diseñar un plan de trabajo conformado por un conjunto de acciones progresivas y de un alcance mayor en el mediano y largo plazo.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego de haber realizado la reunión inicial con el Gerente de Recursos Humanos del Hotel Tamanaco Intercontinental y después de intercambiar información con respecto a la situación general del servicio en el Hotel, pudimos conocer que en algunos casos se presentan conflictos a la hora de dar soluciones a los clientes o entre los mismos empleados, donde la situación se torna compleja de manejar, afectando el resultado final que es percibido por el cliente.

Es así como se planteó realizar el presente diagnóstico que permitiera identificar las causas que ocasionan problemas en el rendimiento, compromiso, estilo gerencial y orientación a la excelencia del servicio que demuestran los empleados del Hotel Tamanaco Intercontinental.

I.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para llevar a cabo este proceso de diagnóstico es necesario apoyarse en una serie de herramientas de recolección de información que permitan conocer objetivamente y en detalle la situación actual del cliente, corroborar sus necesidades y seleccionar la herramienta o proceso de

intervención organizacional adecuado para la solución de sus dificultades.

El hotel cuenta con un instrumento de medición de clima organizacional orientado a determinar la satisfacción y el compromiso de los empleados con respecto a su trabajo, denominado "Pulse Program". Para fines de este estudio el Hotel nos facilitó la medición del primer trimestre del año 2004.

En diferentes reuniones sostenidas con el cliente, este sugirió considerar el aprendizaje vivencial tanto para el diagnóstico como en las posibles intervenciones, ya que ese estilo de trabajo podía adecuarse al nivel sociocultural de sus empleados.

Paralelamente, se consideró que resultaba fundamental obtener respuestas adicionales, entendidas como soluciones prácticas a los resultados del estudio y que se derivaran del equipo gerencial del hotel, ya que son ellos quienes conocen la dinámica de su trabajo y el día a día de su organización. En tal sentido se propuso al cliente llevar a cabo sesiones de *Focus Group*, que se constituyeran en herramienta de diagnóstico fundamental de este proyecto.

El *Focus Group*, es una técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en realizar entrevistas colectivas y semi-estructuradas sobre un tema específico a un pequeño número de personas, con características e intereses homogéneos, dirigidas por un moderador entrenado. Tal como se describe mas adelante esta fue la técnica utilizada en el presente trabajo que permitió obtener los datos de análisis.

I.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 Objetivo General:

Realizar un estudio de diagnóstico que permitiera conocer la dinámica organizacional en la cual los empleados del Hotel Tamanaco Intercontinental se desenvuelven y explorar con claridad el origen de la problemática expresada por el cliente.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Investigar, a través de reuniones iniciales las necesidades del cliente.
- Conducir Grupos Focales que permitieran confirmar la data obtenida por el estudio de clima.
- Analizar la información obtenida, partiendo del modelo organizacional como sistema abierto que facilitara seguir el proceso de diagnóstico.

- Levantar un menú de soluciones prácticas expresadas por la plantilla gerencial del Hotel
- Presentar los resultados del diagnóstico al cliente.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Las organizaciones como sistemas abiertos

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

El proceso de Desarrollo Organizacional concibe a las organizaciones como Sistemas Abiertos, en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. Este enfoque surge como una herramienta que ayuda a las empresas a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio ambiente.

El biólogo alemán Bertalanffy (quien marcó el nacimiento de la teoría general de sistemas) define a los sistemas como *“un conjunto de elementos en interacción”* (En Guízar, 1998, Pág. 46). Para French y Bell (1996) sistemas *“denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable, o Gestalt”* (Pág. 91).

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima, etc. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas; y exportan la producción al ambiente en forma de salidas o productos finales.

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. Las fronteras en los sistemas abiertos son permeables, en el sentido que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. El ambiente es todo lo que hay afuera del sistema.

Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. Estos propósitos se deben alinear con los propósitos o las necesidades del ambiente. La información es importante para los sistemas en varias formas diferentes. La retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema. Los sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa y positiva. Hanna en relación a este punto, afirma: *“La retroalimentación negativa mide si la salida esta siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas. También se conoce como retroalimentación de desviación correctiva..... La retroalimentación positiva mide si el propósito y las*

metas están alienados o no con las necesidades del ambiente.” (En: French y Bell, 1996. Pág. 92).

Los sistemas están bombardeados de información, parte de ella es útil, parte no lo es. De manera que los sistemas codifican la información útil y la incorporan, eliminando la que no les sirve.

Otra característica de los sistemas abiertos es el estado estable, u homeostasis dinámica. Los sistemas llegan a un estado estable, o punto de equilibrio y tratan de mantenerlo en contra de las fuerzas disociadoras, ya sean internas o externas. Tal y como lo manifiestan Katz y Kahn (1970): *“El principio básico es la preservación del carácter del sistema”*. (En French y Bell, 1996, Pág. 93).

Además los sistemas tienden a volverse mas elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo, esto se llama diferenciación.

Otra característica de los sistemas es la *equifinalidad*, este principio declara que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estados particulares, es decir, en los sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas. Es posible que haya subsistemas dentro de los sistemas más grandes, y los sistemas se pueden ordenar en una jerarquía de

sistemas que van de los menos importantes a los más importantes (French y Bell, 1996, Pág. 93).

Estas características de los sistemas abiertos explican muchos de los fenómenos que observamos en las organizaciones. El Sistema abierto de una empresa debe ser siempre considerado como dentro de un contexto más amplio que la envuelve y que siempre esta ligado con ella. Todo sistema se compone de órganos interdependientes que al ser compuestos de partes también interdependientes, son considerados del mismo modo como sistemas en si, o sea como subsistemas del sistemas mayor. De igual manera se puede considerar las organizaciones como compuestas por sistemas menores, subsistemas, mini-subsistemas y micro-sistemas, tales como los diferentes departamentos, gerencias o unidades de la empresa.

Katz y Kahn (1970) consideran la existencia de 5 subsistemas básicos:

- Subsistemas de producción: tiende a hacer que el trabajo se realice. Abarcan el procesamiento y/o transformación de energía, materiales e informaciones.
- Subsistemas de apoyo o frontera: que efectúan transacciones con el medio externo, en la búsqueda de insumos en la disposición del sistema.

- Subsistemas de manutención: para vincular las personas a sus papeles funcionales. Incluyen los procesos de reclutamiento, selección, adoctrinamiento, motivación, recompensa, sanciones. Funcionan para mantener la estructura de los comportamientos interdependientes necesarios para la consecución de las tareas.
- Subsistemas de adaptación: que informan respecto a los cambios organizacionales. Incluyen los procesos de búsqueda del producto, búsqueda del mercado, planes a largo plazo, investigación del desarrollo.
- Subsistemas generales: para la dirección, coordinación y control de los demás subsistemas y sus actividades. Incluyen procesos que cruzan vertical, horizontal y diagonalmente la estructura. Se trata del ejercicio de la función administrativa, que existe en todos los niveles del sistema. (En: De Faria Mello, 2002, Pág. 18)

Uno de los supuestos clave acerca de la relación medio ambiente/organización es que las percepciones de los miembros de esta última, juegan un rol principal en las relaciones con el entorno. La organización no solo debe adaptarse al medio ambiente, sino que también de una manera proactiva debe crearlo e influir en él.

2.2 La relación entre el individuo y la empresa

De acuerdo a los planteamientos de Faría Mello (2002) Las organizaciones tienen dos grandes subsistemas, el Técnico/Administrativo y el Psico/social o de Comportamiento Humano (Pág. 21).

El subsistema Técnico Administrativo, del que forman parte los factores de meta u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos, planeación, organización, gerencia, coordinación, control (cargos, tareas, informaciones, política, normas y directrices).

El subsistema Psico/Social o de comportamiento Humano, incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas , percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones interpersonales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), etc.

La mayor parte del subsistema Técnico Administrativo se constituye de la parte visible del “iceberg” organizacional, mientras que el subsistema Humano/Social constituye la parte invisible del “iceberg”.

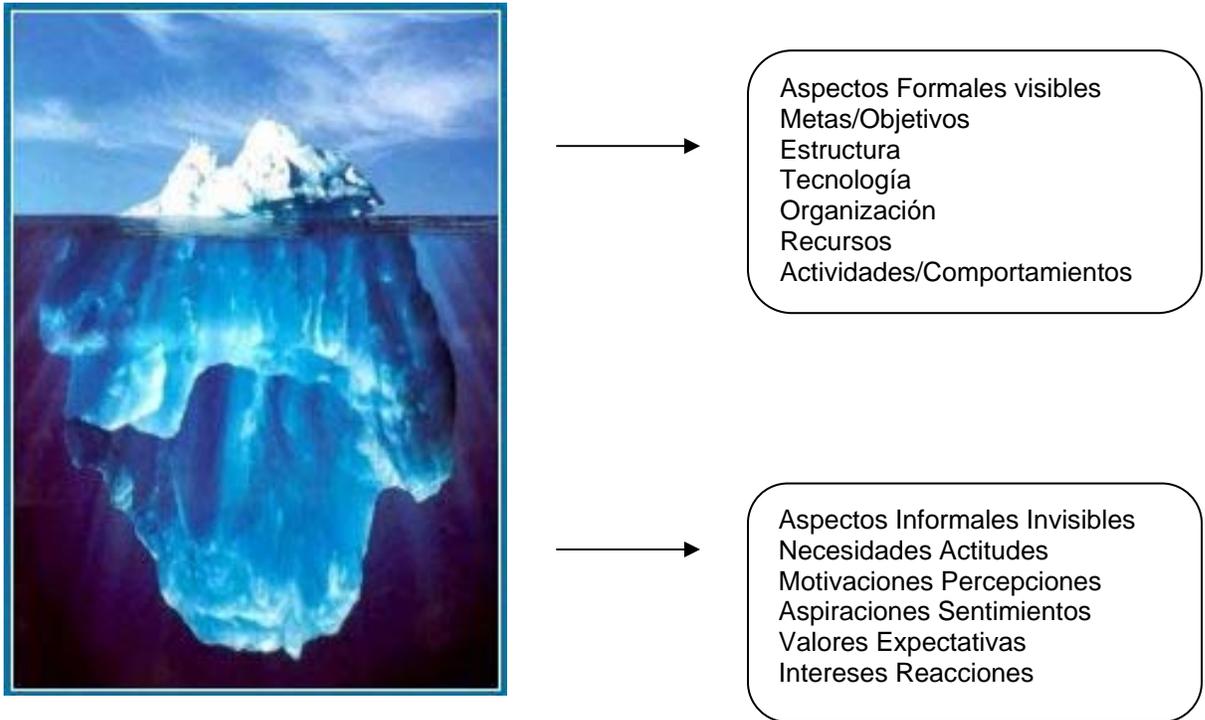


Fig. 1. Visualizando los sistemas organizacionales como un Iceberg

El hecho de ser “invisibles”, esto es, menos palpables y más intangibles ha contribuido para que los factores humanos, de comportamiento, psicológicos y sociológicos hayan sido por lo general despreciados. Pero es el individuo, con su psicología, su personalidad, y sus estilos de comportamiento el realizador de las tareas organizacionales, el propulsor de los equipos, el ejecutor de las intenciones tecnológicas.

Las necesidades sociales se difunden por mecanismos sociales, principalmente por demostración e imitación, por lo que pueden ser creadas, puede provocarse que sean fuertemente sentidas por grandes masas de población y esto se refleja gran parte en las organizaciones. Las necesidades humanas tienen dos peculiaridades de gran importancia económica: a) pueden ser mitigadas o satisfechas por objetos diferentes del inicialmente apetecido y b) es imposible satisfacerlas todas de forma global y definitiva ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.

Los expertos en investigaciones sociales prestan una atención especial a la pirámide de necesidades diseñada por Abraham H. Maslow. Según este autor, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior. (En: Martínez Coll, 2001).

El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas, de hambre y sed. Cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades empieza a preocuparse por poder satisfacerlas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este

grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden, desean crear y trascender.

En los países desarrollados las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas para la mayoría de los miembros. Es por eso que las empresas producen y ofrecen medios de satisfacer las necesidades de pertenencia a grupos de prestigio social. La Coca-Cola no es un producto para satisfacer la sed sino para satisfacer la necesidad de pertenecer al grupo de personas jóvenes que se divierten. El Mercedes Benz trata de satisfacer la necesidad de éxito y prestigio social de los adultos.

De modo parecido, Herzberg (1966) afirma que las características del trabajo que determinan la motivación son aspectos que permiten al individuo crecer psicológicamente. El denomina a estos factores motivadores. Los motivadores son características intrínsecas al empleo que dan a la persona la sensación de logro, responsabilidad y reconocimiento y le ofrecen, por tanto, posibilidades de crecimiento personal. Herzberg diferencia este conjunto de factores motivadores de lo que llama factores de higiene, que incluyen aspectos del entorno laboral como el sueldo, la política de la empresa, la calidad de la supervisión, las

condiciones físicas de trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral. Estos factores de higiene pueden representar un motivo de insatisfacción para los trabajadores, pero no motivan el gasto de energías adicionales.

A pesar de que las teorías sobre la necesidad de Maslow y Herzberg han recibido numerosas críticas por su condición de explicación sobre la motivación, son útiles para comprender mejor este componente de la aspiración a la que está ligado a la salud mental. Esto se debe a que dichas teorías están más relacionadas con la satisfacción que con la motivación, y tienen en cuenta los factores que el ser humano en general considera satisfactorios. Las teorías de proceso sobre motivación han demostrado claramente que la relación entre motivación y satisfacción no siempre es directa; los trabajadores satisfechos no tienen por qué trabajar más. Estas teorías sobre la satisfacción son relevantes, sin embargo, porque se considera que las personas sanas mentalmente suelen estar satisfechas. No obstante, la persona sana mentalmente no es la persona que acepta su estado actual no desea mejorarse o mejorar el entorno en el que vive. Las personas mentalmente sanas aspiran a mejorarse (autorrealizarse) y a mejorar su entorno.

“También es posible tener aspiraciones muy altas y nada realistas que nunca podrán lograrse. Esto suele producir una sensación de angustia en

la persona que nunca consigue alcanzar sus objetivos.” (En: Newel, Sue, 2002. Pág. 100)

2.3 Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Goncalves (1997) define Clima Organizacional de la siguiente manera:

“Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Pág. 53)

Este autor afirma, que Clima Organizacional es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y la alta gerencia se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Estas percepciones se expresan a través de diferentes instrumentos y escalas que permiten operacionalizar y comunicar objetivamente esas realidades individuales.

“Estas mediciones, consisten en un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad.” (Gibson y col., 1.984; En: Álvarez, 1.992. Pág. 92)

La elaboración de una encuesta de clima organizacional es al interior de la empresa lo que las encuestas (o investigaciones) de mercado son al exterior de la misma. No debe confundirse una encuesta o investigación con la simple respuesta a un cuestionario; responder un cuestionario proporciona información pero no garantiza que los resultados obtenidos sean significativos o lo suficientemente sólidos como para fundamentar la toma de decisiones

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Las investigaciones han señalado que la medición del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, sin embargo, para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional permitiendo así determinar el tipo de acciones necesarias que produzcan un incremento en la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

2.4 Tipos de estudio de Clima Organizacional

Álvarez (1992) sugiere que los estudios sobre el Clima Organizacional pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentemente utilizadas en los estudios científicos. La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el Clima Organizacional como un factor que “influye sobre...” (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al Clima Organizacional como un “interpuesto entre...” (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el Clima Organizacional como un “efecto de...” (variable dependiente).

Para Dessler (1979), cuando el Clima Organizacional se considera como variable independiente, éste ejerce impacto sobre la motivación, satisfacción y el rendimiento del trabajador. Si se considera como variable dependiente, varios factores (incluyendo estructura organizacional y comportamiento del líder) se ha encontrado que tienen influencia sobre él. En este orden de ideas, el clima organizacional puede verse como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto

una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste.

Brunet (1987) plantea que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales los empleados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción.

2.5 Dimensiones:

El Clima Organizacional esta constituido por una serie dimensiones que conforman su esencia y que lo caracterizan, entre ellos tenemos:

Nivel de autonomía: responsabilidad, independencia de los individuos y la rigidez de las leyes organizacionales. Posibilidad de ser su propio patrón y conservar poder de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto: establecimiento de metas y objetivos y como se comunican a los empleados.

Tipo de recompensa: aspecto monetario y posibilidades de promoción que se le otorga a los empleados.

Consideración, agradecimiento y apoyo: estímulos que el empleado recibe de su superior.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (1968) estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a

partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye

a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (En Álvarez, 1992)

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Tal como destaca Álvarez (1992), el deseo por obtener nuevas alternativas que a su vez constituyan soluciones o respuestas, genera en la ciencia industrial y aplicada el surgimiento de una serie de respuestas para tal efecto. Estas pueden ser teóricas y tecnológicas, constituir la base del desarrollo organizacional siendo su filosofía básica el ayudar en forma sistemática e integral en los procesos de solución de problemas y de renovación a través de un manejo efectivo de la *cultura de la organización*.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una empresa. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una

incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

2.6 Cultura Organizacional

Bajo un punto de vista antropológico Cultura, es visto por Münch (1998) como un

"Conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad"..."es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de una organización" (Pág. 115)

Para este autor La cultura organizacional forma parte de un macrosistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que está inmerso, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los valores de las organizaciones.

Davis y Newstrom (1998) la definen como *"el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización" (Pág. 72)*

Robbins (1999) señala que cultura organizacional *"se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras"* (Pág. 95)

Ahora bien, si la cultura representa información clave de lo que sucede en el día a día de la organización, de que manera podemos evaluarla, medirla o apreciar objetivamente lo que nos puede decir sobre lo que esta sucediendo en la empresa en un momento específico.

García (1999) señala que para comprender la cultura de una empresa, por lo menos hay que considerar tres niveles que son: la cultura del entorno en el que opera, la cultura de la empresa tomada como entidad y las subculturas que se encuentran en ella.

Este autor analiza el desarrollo de la cultura organizacional desde cinco enfoques diferentes:

1. Un primer enfoque se caracteriza por hacer énfasis en lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.

2. Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.
3. Un tercer enfoque habla sobre los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan y multiplican con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.
4. El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.
5. El último enfoque es aquel en el que la cultura ha sido tratada como el “software” de la empresa que sirve como patrón mental que constituye y da guía a las actividades de la organización.

Tanto Münch (1998) como García (1999) afirman que la cultura está compuesta por una serie de manifestaciones:

- Conceptuales o simbólicas: La filosofía, que refleja el ideal que se pretende alcanzar; símbolos, que son la disposición física de la corporación.

- Manifestaciones conductuales. El lenguaje: está conformado por palabras, expresiones, modismos y códigos que utilizan las personas para comunicarse verbalmente y que cada organización desarrolla en forma particular.
- Manifestaciones estructurales: Son aquellas con las que de una manera directa pretende asegurarse el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Manifestaciones materiales: Son todos los recursos físicos que desarrolla la organización, con los cuales se apoya para llevar a cabo sus diferentes actividades y que los conserva lo mejor posible.

Un estudio de cada una de estas manifestaciones nos permitiría conocer la realidad de la organización y sus múltiples características. Sin embargo, Robbins (1999) nos indica otra manera por la cual se puede interpretar la cultura de una organización:

- Observación del ambiente físico. Se debe poner atención a los signos, las fotografías, estilo de vestir, proporción entre las oficinas y el mobiliario.

- Reunión con algún directivo. Se debe fijar con qué persona se reunió a la hora de la entrevista, estuvo solo o con otros colegas del supervisor, en qué grado las personas diferentes de su supervisor inmediato influyen en la decisión de contratarlo.
- Descripción del estilo de la gente con la que se entrevistó. ¿Fue formal, informal, o casual?
- Reglas de la organización
- Antecedentes de la organización y sus fundadores
- Método de integración de los nuevos empleados
- Definición de éxito del jefe de la oficina
- Forma de compensar a los colaboradores
- En términos generales la forma de trabajar en la organización

Todas estas apreciaciones, nos permiten conocer más sobre lo intangible, sobre esas características que no pueden ser apreciadas a simple vista, pero que son en esencia el “espíritu” de la empresa. Las

mediciones de Clima nos permiten conocer sobre lo que está sucediendo puertas adentro en la organización, y esos resultados nos reflejarán también datos sobre la Cultura de la empresa. Si poseemos referencias objetivas de las percepciones de los empleados, recogidas a través de encuestas de Clima o cuestionarios, y podemos interactuar con esos empleados y conocer la Cultura de la Organización a través de la observación de sus conductas, ritos, códigos de lenguaje, etc., la herramienta del Focus Group resulta una excelente alternativa para agudizar aún mas nuestro “Termómetro Organizacional”, corroborar los datos obtenidos por la encuesta y conocer que está sucediendo mas allá de lo evidente.

2.7 Focus Group

Las entrevistas y los Grupos Orientados o *Focus Group* nos permiten preguntar a los encuestados acerca de sus experiencias, preferencias o puntos de vista. Ambos son eventos formales y estructurados en los que se interactúa directamente con las personas, a quienes se les solicita que expresen sus opiniones y percepciones con respecto a un tema en particular.

Con la aplicación del *Focus Group*, lo que se pretende es recolectar información de primera mano, sobre los gustos, preferencias y percepciones de un grupo de personas. El valor principal de un *Focus*

Group, se logra de la interacción de la dinámica de grupo, es decir la idea de que la respuesta de una persona es capaz de convertirse en estímulo para otra, con lo que se genera un intercambio de respuestas con mejores resultados que si el mismo grupo hubiera hecho su contribución independiente.

Entre las principales ventajas que esta herramienta proporciona a las personas que la aplican se destacan: la espontaneidad de las respuestas de los participantes sobre el tema que se está investigando, la oportunidad de profundizar en las respuestas de los participantes, conocer el comportamiento de la persona en cuanto a sus opiniones, gustos y preferencias, la posibilidad de obtener información no verbal recabada a través de algunas técnicas proyectivas como dibujos, narraciones, dramatizaciones, etc.

Además de estos beneficios, también son conocidas ciertas desventajas o limitaciones tales como la necesidad de realizar varias sesiones para obtener toda la información o investigar en diferentes grupos representativos de la empresa; la posibilidad de sesgar la información, ya sea en la redacción de las preguntas, en las respuestas obtenidas por los mismos participantes o a la hora de analizar los resultados; el que los datos obtenidos no se pueden cuantificar o no tienen significado estadístico, debido a que el número de personas investigadas no

constituyen una muestra estadística de la población total en estudio, o debido a que la data recogida es de tipo cualitativo, tales como descripciones de hechos, manifestaciones de sentimientos, puntos de vista, etc.

En las entrevistas y los *Focus Group*, de forma opuesta a las encuestas y los cuestionarios, debe estar presente un coordinador para interactuar y facilitar la discusión acerca de los aspectos que surjan de las preguntas realizadas. Cuando participan varios usuarios, tal y como sucede con los Grupos Orientados, la interacción entre los mismos dará lugar a la consideración de interesantes aspectos adicionales o identificará problemas comunes experimentados por muchas personas.

Cuando se trata de un *Focus Group* cuyo objetivo es fomentar el aprendizaje organizacional, o identificar situaciones de conflicto que pueden impactar en el clima o la dinámica de la organización, la actividad se estructura en base a las siguientes interrogantes:

- *“¿Cuáles son nuestros puntos fuertes, y nuestras áreas problemas?”*
- *¿Qué observaciones, ideas o sugerencias de todos los miembros de la organización hay disponibles?*
- *¿Nuestra conducta actual concuerda con la que adoptamos?*
- *¿Cuáles son las “incapacidades” para el aprendizaje de esta organización? (Senge, 1990)*
- *¿Están cambiando los paradigmas actuales?*

- *¿Cómo serán los nuevos paradigmas?*
- *¿Estamos llevando un registro de nuestra filosofía, nuestros aprendizajes y nuestro progreso? “ (En French y Bell, 1996)*

Para el análisis de la información, se debe ser muy cuidadoso en no “interpretar” los resultados cualitativos a partir de puntos de vista o prejuicios, por lo que es muy recomendable que la información sea cotejada por dos o más observadores y se contrasten los puntos de vista para llegar a resultados finales. Generalmente de las sesiones surge información que debe expresarse en forma textual, tal como los participantes la comunicaron durante la actividad, el análisis e interpretación de esta información debe respaldarse siempre con la información original para evitar sesgos de interpretación.

CAPITULO III

PROCESO DE EXPLORACIÓN, CONTRATACIÓN Y ENTRADA

3.1. Perfil del Consultor

Partiendo de las necesidades del cliente, se caracterizó el siguiente perfil para los consultores que llevaran a cabo el proyecto:

- Conocimientos y experiencia suficientes en Desarrollo Organizacional que permitan realizar el proceso de diagnóstico, así como proponer planes de acción para resolver la problemática que se evidencie en el estudio.
- Habilidades comunicacionales y para la conducción efectiva de grupos de trabajo.
- Excelentes habilidades para interactuar con personas de diferentes áreas y niveles de la organización.
- Conocimientos de los diferentes sub-sistemas y procesos de RRHH, así como del área de servicio al cliente.
- Experiencia y destrezas como facilitador o instructor.

El perfil y experiencia del consultor que llevó a cabo este trabajo, se describe a continuación:

Sócrates Serrano Díaz. Licenciado en Psicología, egresado de la Universidad Central de Venezuela en el año 1992. Egresado de la Especialización en Talento Humano a través del convenio de la Universidad Católica Andrés Bello y Hay Group en el año 2000. Psicodramatista, egresado de la Escuela Venezolana de Psicodrama en el año 2002. Cursante del último trimestre de la Especialización en Desarrollo Organizacional en la UCAB. Este consultor cuenta con diez años de experiencia en el área de Recursos Humanos, desempeñándose en las áreas de Reclutamiento y Selección, Capacitación, y Desarrollo Organizacional, lo que le ha permitido:

- Liderizar procesos de cambio en las organizaciones producto de la implementación de sistemas tecnológicos.
- Diseñar y facilitar talleres sobre diferentes temas tales como: Integración de equipos, habilidades gerenciales y supervisorías, evaluación de competencias, entre otros.
- Llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección de personal de diferentes niveles.
- Desarrollar, validar e implementar sistemas de evaluación por competencias.

3.2. Selección de la organización

La selección de la organización fue facilitada en base al desempeño que el consultor había tenido en el Hotel Tamanaco Intercontinental en

procesos de consultoría anteriores. El gerente del Hotel Tamanaco propuso al consultor llevar a cabo las actividades relacionadas con la conducción del equipo gerencial para el desarrollo de soluciones en base a los resultados del estudio de clima.

3.3. Descripción de la organización:

El Hotel Tamanaco InterContinental pertenece a IHG (INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP), consorcio hotelero mundial, y junto con los Hoteles Crown Plaza, Los Hoteles Holiday INN, Hoteles StayBridge, y Hoteles Suites Candlewood, conforma una de las redes Hoteleras más grande del mundo con más de 3.500 hoteles.

InterContinental tiene reputación de servicio personalizado, un producto de lujo y de alcance internacional. Existen 134 InterContinental en todo el mundo y, aquí en Venezuela, es el único lugar de Latinoamérica en donde existen 4 hoteles de la cadena InterContinental (Valencia, Puerto Ordaz, Maracaibo y Caracas).

InterContinental fue fundada en 1946 por un grupo de hoteleros visionarios encabezados por Juan Trippe, en aquél entonces Presidente de Pan American World Airways. Desde su formación, Hoteles InterContinental, ha logrado una reputación por su servicio personalizado,

su producto de lujo y su gran alcance geográfico, haciéndolo un nombre reconocido entre los viajeros internacionales de negocios y de placer.

Su historia se remonta a ese año 1946, cuando con el apoyo del Presidente Estadounidense Roosevelt, InterContinental se formó como una total subsidiaria de PanAm. Su meta era incrementar los viajes y el turismo a América Latina y del Mundo construyendo una cadena de hoteles de lujo. En 1949 se abrió el primer hotel IC en Belem, Brasil y se observó un crecimiento sostenido con la construcción de otros hoteles en América Latina y el Caribe. En Agosto de 1953 se inaugura oficialmente, el Hotel InterContinental del Lago. En Diciembre del mismo año se inaugura oficialmente, el Hotel Tamanaco InterContinental. En 1960 la cadena continúa su expansión con la inauguración del hotel InterContinental en Líbano, el primer hotel en el Medio Oriente. Se siguen abriendo hoteles en Europa, Asia, África y el Pacífico. InterContinental se ha establecido como una presencia sin rival en el Medio Oriente y en Europa Oriental.

El Hotel Tamanaco InterContinental abrió oficialmente en Diciembre 1953 como el mejor lugar de hospedaje y reuniones, por excelencia, del este caraqueño, denominación que todavía conserva. El proyecto original fue creado por el arquitecto Gustavo Guinand, quien estimó un costo de Bs.

18.000.000 y conjuntamente con la empresa Holabird & Root & Burgee se realizó el diseño de este ambicioso proyecto.

Rápidamente el Hotel se ha convertido en un valor estable para la ciudad de Caracas y por su ubicación estratégica, es un símbolo para los caraqueños. Ha sido testigo majestuoso del devenir de muchos acontecimientos nacionales y sus espacios han recibido el brillo de luminarias del cine nacional e internacional, figuras de la realeza, grandes personas de negocio y empresarios de todos los ámbitos mundiales. Como parte de la cadena InterContinental, recibe viajeros de todas partes del mundo y, por esto, el idioma que mayormente utilizan es el Inglés.

Los productos y servicios que ofrece el Hotel a los huéspedes y clientes son especialmente en tres áreas: HOSPEDAJE en diferentes tipos de habitaciones, desde sencillas hasta suites de lujo, RESTAURANTES y BARES con amplia variedad de Alimentos y Bebidas, y Servicio de BANQUETES y CATERING, especiales para grandes eventos y reuniones privadas.

3.3.1. Visión, Misión y Valores

VISIÓN:

Ser el Hotel Cinco Estrellas, Líder y Preferido de Venezuela

MISIÓN:

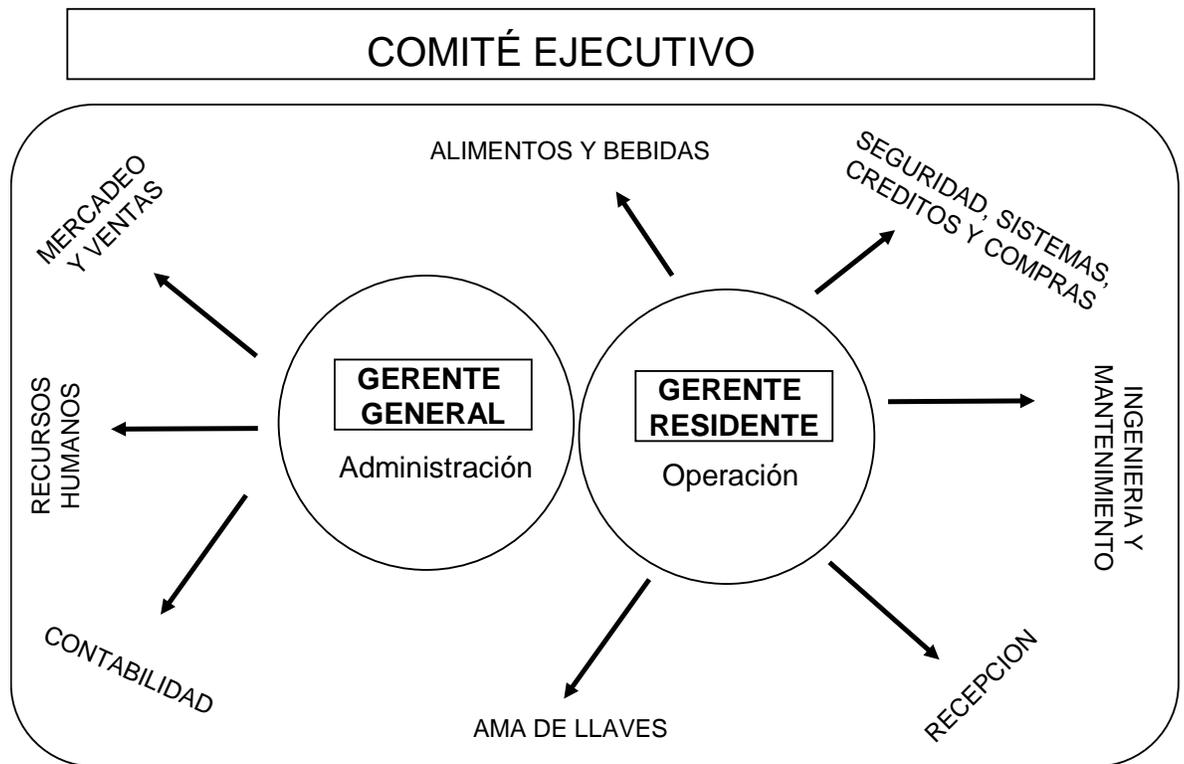
Desarrollar productos y servicios de hotelería exclusivos y de alta calidad que satisfagan consistentemente las expectativas de los más exigentes clientes, involucrando a todos los(as) trabajadores(as) en su creación, mercadeo y producción; haciendo que los proveedores participen en la formación del mismo; asegurando una rentabilidad adecuada para los accionistas y actuando como una empresa comunitariamente responsable.

VALORES:

- **Integridad:** Ser honrados y leales, respetarnos mutuamente, cumplir nuestras promesas, reconocer nuestros errores.
- **Compromiso:** Estar siempre preparados a través del entrenamiento y la capacitación para tomar decisiones que nos lleven a satisfacer a nuestros clientes.
- **Mejora Continua:** Practicar la creatividad y la innovación para mejorar continuamente la calidad de nuestros productos y servicios a fin de liderar el mercado.
- **El Cliente es Primero:** Las necesidades y expectativas de nuestros clientes son los criterios que nos guían en el diseño de los estándares de nuestros productos y servicios.

3.3.2 Organigrama:

Para el logro de los objetivos antes mencionados, el Hotel se encuentra conformado por las siguientes unidades



El Comité Ejecutivo, dentro del sistema, ejerce un rol de planificación, diseño de estrategias, toma de decisiones a largo plazo, administración del presupuesto, coordinación de provisiones y concesionarios, revisión de estándares y supervisión y motivación de los equipos de trabajo y de la gente que labora en el Hotel, enfocados en producir resultados claves.

3.3.3 Principios y Criterios de Operación para los empleados del Hotel (Manual de Políticas y Procedimientos)

Como principio, todo el personal que presta servicio en sus instalaciones es considerado trabajador del Hotel Tamanaco InterContinental. La posición que ocupan en el mercado hotelero es de vital importancia, no solo para la empresa y sus trabajadores, sino para el Estado Miranda y para el país en general, ya que forman parte de una industria en constante cambio.

El trabajo que se desarrolla en el Hotel no se limita al cumplimiento de un horario y a las funciones asignadas, sino que además, están involucrados en la operación los siguientes criterios:

1. La función comercial es la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial; es la que identifica las necesidades del mercado para que la producción del servicio se adapte a las mismas.
2. Este proceso deben cumplirlo en el hotel, compitiendo y, además, deben hacerlo obteniendo beneficios par poder seguir subsistiendo y de acuerdo con unos objetivos formales cuyo cumplimiento debe controlarse.
3. Para tener éxito, la gente que trabaje en el hotel, debe estar dispuesta a cooperar productivamente, a competir sanamente en el mercado Hotelero y a ganar, generando con su comportamiento, la productividad necesaria con los recursos que se ponen a su disposición.

4. El mejoramiento continuo dependerá de las ideas y contribuciones individuales de cada uno de los trabajadores, y además del compromiso para crear un ambiente de trabajo íntegro, en donde sepan satisfacer al cliente en sus necesidades y expectativas.
5. Por último, todos los elementos de producción del servicio, la competencia en el mercado hotelero, la obtención de beneficios comerciales, el control, la cooperación y la contribución de ideas las realizan con el objetivo primordial: **CREAR VALOR PARA EL CLIENTE.**

3.3.4 Criterios de éxito definidos por el Hotel Tamanaco:

El éxito del Hotel depende de:

- Que el equipo de trabajo sea capaz de crear y mantener clientes que deriven en la obtención de beneficios económicos
- Que el equipo de trabajo suministre los bienes y servicios que el mercado desea.
- Que los ingresos sean mayores que los costos
- Que el equipo de trabajo defina sus objetivos y estrategias
- Que exista un sistema de control para supervisar el cumplimiento de los objetivos y, en su caso, rectificar las decisiones.

La industria de la hospitalidad es, sobre todo, una industria de gente. La impresión que un huésped tiene de cualquier hotel está dada por la actitud y eficiencia de su personal. Reconociendo que la gente es su

recurso más importante, InterContinental busca atraer individuos que hayan trabajado en muchos países y tengan experiencia en negocios y en situaciones sociales multiculturales. Así como no hay un solo estereotipo de hotel, InterContinental promueve un estilo de administración independiente entre sus trabajadores, para que puedan tomar decisiones. Al fomentar la iniciativa administrativa, InterContinental puede atraer gerentes mentalmente independientes capaces de resolver sus propios problemas para maximizar la satisfacción de los huéspedes y administrar los hoteles con márgenes de ganancia.

La razón principal por la que un huésped regresa a un Hotel es por el servicio. Es por ello que el personal juega un papel importante en el Éxito del Hotel.

3.4 Proceso de entrada:

La reunión inicial de trabajo se llevó a cabo el día 22 de Julio del 2004. En esta reunión participaron el gerente de Recursos Humanos, Iván Vaamonde, y el consultor responsable del proyecto Sócrates Serrano. Esta reunión permitió:

- Conocer las primeras impresiones del cliente con respecto a sus necesidades y expectativas.
- Establecer el contrato psicológico con el cliente.

- Estimar la factibilidad de llevar a cabo el diagnóstico y la intervención considerando la dinámica de la organización y las características del trabajo del hotel.
- Establecer un cronograma inicial de las próximas reuniones y sesiones de trabajo.

3.5 Contrato Psicológico:

(Compromisos del consultor y del cliente)

Las expectativas principales exploradas en las reuniones iniciales y expresadas por el sistema cliente fueron principalmente las siguientes:

- Trabajar en profundidad con el equipo Gerencial del Hotel, para construir soluciones a los problemas detectados en el estudio de clima.
- Capacitar al equipo Gerencial o Supervisorio en los temas que fueran necesarios para solventar las dificultades que puedan evidenciarse en el diagnóstico.
- Llevar a cabo un análisis profundo de los resultados del estudio de clima.
- Proponer alternativas innovadoras para resolver los problemas que se evidenciaran en el diagnóstico.

Por otra parte, el consultor del estudio planteó las siguientes expectativas:

- Recibir el apoyo de la empresa cliente en todas las actividades del proyecto tales como: reuniones de trabajo, entrevistas, talleres, etc.
- Suministrar la información necesaria para llevar a cabo el proyecto con la calidad y rapidez que se requiera.
- Cubrir los gastos mayores que sean necesarios implicados en las actividades regulares del proyecto de consultoría.

3.6 Diagnóstico:

En los diferentes puntos de encuentro iniciales entre el cliente y el consultor, se fueron llegando a distintos acuerdos con respecto al diagnóstico. Tal como se describe mas adelante, el hotel cuenta con un instrumento de clima estandarizado a nivel mundial, que es aplicado en todos los hoteles de la cadena Intercontinental. Las preguntas del cuestionario por solicitud del cliente no están publicadas en este documento por tratarse de información confidencial. Se publican los resultados finales del estudio llevado a cabo en el primer trimestre del 2004, los cuales sirvieron de insumo para llevar a cabo las acciones diagnósticas de este trabajo.

Debido a las características del personal del Hotel Tamanaco Intercontinental (Tipo de experiencia, Nivel educativo, Estilo de aprendizaje) el cliente y el consultor decidieron que para profundizar en el diagnóstico la herramienta que mas se adaptaba a las necesidades de la Organización era la aplicación de *Focus Group*, donde se validara la información producto del estudio de clima, y se estimulara al equipo gerencial en el planteamiento de soluciones a los diferentes temas o áreas problema. Dentro de esas sesiones de trabajo, fue utilizada la técnica de Grupos Nominales para jerarquizar las soluciones y establecer criterios prácticos de aplicación.

CAPITULO IV

ESTRATEGIA METODOLOGICA

4.1. Descripción del Diagnóstico:

Este proceso se centró inicialmente en la realización de varias reuniones con el cliente en las cuales se implementaron técnicas de diagnóstico a través de reuniones individuales y grupales con el objeto de obtener información cualitativa que permitiese captar la dinámica de la organización.

Paralelamente se realizó una investigación bibliográfica que permitiera profundizar los conocimientos de estudios de clima organizacional, el instrumento de clima utilizado, y por último información referente a la actividad hotelera.

El hotel cuenta con un instrumento de medición de clima organizacional orientado a determinar la satisfacción y el compromiso de los empleados con respecto a su trabajo. Este instrumento es aplicado cada tres meses, en base a lineamientos de la cadena Intercontinental y se utiliza el mismo formato en todas las mediciones a nivel mundial. Para fines de este estudio el Hotel nos permitió tener acceso a los datos de la medición del primer trimestre del año 2004. Estos resultados fueron procesados por la

empresa TSN (Taylor Nelson Sofres Family) especializada en el mundo del mercadeo y la consultoría.

Se consideró que resultaba fundamental obtener respuestas adicionales, entendidas como soluciones prácticas a los resultados del estudio y que se derivaran del equipo gerencial del hotel, ya que son ellos quienes conocen la dinámica de su trabajo y el día a día de su organización. En tal sentido tal como se mencionó anteriormente se acordó con el cliente llevar a cabo sesiones de *Focus Group*, las cuales se constituyeron en la herramienta de diagnóstico fundamental de este proyecto.

El primer encuentro se realizó el día 22 de Julio de 2004 donde se hizo la reunión introductoria con la Gerencia de RRHH. Posteriormente se realizaron 2 sesiones con el personal de RRHH y con algunas gerencias del Hotel, donde se conocieron los resultados del estudio y se inició el proceso de análisis de la información. Se participó en una tercera reunión con los gerentes de todas las áreas para dar a conocer los resultados del estudio.

En las reuniones de trabajo siguientes cara al cliente se presentó la propuesta de diagnóstico y la estructura del *Focus Group*. Luego de llevar a cabo algunos cambios por sugerencias del equipo de RRHH, se ejecutó la sesión de trabajo con el equipo Gerencial y Supervisorio.

Finalmente se llevó a cabo la presentación de los resultados y se propusieron algunas estrategias de cambio en el mediano y corto plazo.

Resumen de reuniones y sesiones de trabajo con el cliente.

Semana	Actividad	Objetivos	Duración
1	Reunión con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión exploratoria con la Gerencia de RRHH del Hotel Tamanaco 	1 hora
2	Reunión con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión para conocer los resultados del estudio de clima • Reuniones con el personal de RRHH 	3 horas
2	Reunión con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los resultados del estudio de clima. • Presentación sobre primeras ideas de validación de información. 	4 horas
5	Reunión con el equipo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la presentación de los resultados del Estudio de Clima realizado • Presentación del consultor 	4 horas
7	Reunión con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de diagnóstico y aprobación del proyecto 	1 hora
8	Reunión con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma del focus group 	1 hora
9	Focus Group	<ul style="list-style-type: none"> • Validar resultados del estudio de Clima • Generar soluciones prácticas a los problemas planteados en el estudio 	4 horas
12	Reunión informativa con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar resultados del focus group 	2 horas

Nota: el número semanas referidas en el cuadro corresponden a una secuencia de semanas calendario de trabajo.

4.2. Descripción de las herramientas diagnósticas:

4.2.1 Instrumento de Clima Organizacional

Como se mencionó anteriormente, la encuesta de Clima Organizacional del Hotel es realizada a través del “Pulse Program”, éste es un programa propio de la cadena Intercontinental orientado a determinar la satisfacción y el compromiso organizacional de los empleados con respecto a su trabajo y a la cadena Intercontinental. Está conformado por 7 dimensiones y 35 ítems. La encuesta toma aproximadamente 25 minutos para ser contestada.

Las Dimensiones del Cuestionarios en el Pulse Program son las siguientes:

1. Condiciones de Trabajo
2. Compromiso Organizacional
3. Comunicación
4. Performance Management
5. Supervisión
6. Entrenamiento y Desarrollo
7. Pago y Remuneración

El cuestionario, especialmente diseñado para la cadena Intercontinental, debía ser completado vía on-line, desde cualquier computador. La

muestra estaba compuesta por un 25 % del total de los empleados que completan el cuestionario trimestralmente, de tal forma que al menos todos lo completan una vez al año. La muestra de este programa comprenderá 60 unidades de la cadena, entre los cuales participan 14 Hoteles Intercontinental, donde el Hotel Tamanaco es uno de ellos.

La encuesta es procesada por la empresa TNS, Taylor Nelson Sofres, utilizando un software de corrección diseñado por esta organización. El empleado contesta la encuesta vía Internet, luego de asignarle un clave personal, y la información es depositada de inmediato en la base de datos de TNS, por lo que fue imposible tener acceso al proceso de corrección y análisis de la data.

4.2.2 Estructura del Focus Group

Las sesiones de trabajo se estructuraron de la siguiente manera:

- Presentación resumen de los resultados calificados por su impacto o prioridad. En base a estos resultados el grupo de participantes de la sesión debía responder a las siguientes proposiciones:
- ¿A qué creemos que se deben estos resultados?
- ¿Cuáles son las acciones claves que necesitamos comenzar a implementar?

Posteriormente y para ordenar y establecer prioridades a las soluciones planteadas, fue aplicada la Técnica de Grupos Nominales en la segunda parte de la sesión.

Tal como lo describe Brassard (1994) la técnica de grupos nominales es un método estructurado para generación de ideas en equipo a través de una lluvia de ideas, en el cual se promueve la motivación de todos los participantes. Su ventaja principal es que permite aumentar la creatividad colectiva, evitando que se inhiban las ideas innovadoras y de ruptura de paradigmas.

Se decidió emplear esta técnica principalmente dado que presenta las siguientes ventajas:

- Permite conocer la opinión y pensamiento de todos los miembros del equipo, lo que lleva a generar consenso con mayor participación.
- Permite generar compromiso con la decisión del equipo, al haber tenido cada quién participación equitativa en el proceso.
- Impide que algunos miembros del equipo "roben" toda la atención.
- Facilita la participación de miembros que piensan mejor en silencio.
- Permite una participación más integral de todos los miembros del equipo.
- Facilita que se generen una mayor cantidad de ideas.

- Facilita el manejo de temas donde se puede generar conflicto o existe mucha controversia.

Está técnica fue aplicada en las sesiones de la siguiente manera:

a) Se presentaron nuevamente los hallazgos del estudio de clima clasificados por las prioridades de atención que arrojó el mismo instrumento.

b) Se solicitó al grupo que escribiera todas las ideas que pudieran, durante un periodo de 15 minutos. Estas ideas debían representar soluciones a los planteamientos originales. Aquí se partió de la segunda proposición: ¿Cuáles son las acciones claves que necesitamos comenzar a implementar?

C) Al finalizar, cada miembro del equipo expuso una idea por turno. Durante esta etapa, se fijaron las siguientes pautas:

- No se permite discusión, ni siquiera para aclarar los puntos
- Las ideas no requieren ser de la lista del participante, si se le ocurren nuevas también puede manifestarlas
- Un miembro puede "pasar" en un turno y participar el siguiente

d) El consultor integró las ideas parecidas y repetidas, y las fue anotando en hojas de rotafolio.

e) Posteriormente se establecieron criterios para calificar las ideas (soluciones) de acuerdo con su factibilidad, impacto, y tiempo para ejecutarlas

f) Cada participante calificó las ideas partiendo de los criterios anteriores, en base a la siguiente escala: -10, -5, 0, 5 y 10. Se escogió esta escala con la finalidad de discriminar con suficiente peso al asignar la puntuación. La forma de calificar las ideas fue a partir de la comparación de “pares de ideas”, es decir cada una de ellas era calificada con esta escala al compararla con todas las ideas aportadas por el grupo.

g) Se totalizaron las puntuaciones otorgadas a cada una de las soluciones. Y se validó el resultado con el grupo. De esta manera se obtuvo la jerarquía definitiva de las soluciones que permitiría iniciar las acciones en el corto plazo.

4.3 Resultados:

A continuación se presentan los resultados del Estudio de Clima, estos resultados fueron el punto de partida para llevar a cabo el Focus Group:

**Hotel Tamanaco Intercontinental
Key Driver Report – 1er Trimestre 2004**



Los aspectos señalados anteriormente en el espacio llamado “Alta Prioridad” son los aspectos críticos que en teoría debían ser atendidos, y adicionalmente son los que generarían mayor impacto en la satisfacción general de los empleados. Es decir, mejorar alguno de estos aspectos, sobre todo los indicados en rojo, se traduciría según la metodología de

medición en un puntaje más alto para la satisfacción de los empleados. Los puntajes que están señalados en el cuadrante de la derecha, identificados como “2da Prioridad” deben ser atendidos pero tienen un impacto menor en la satisfacción. Y finalmente los aspectos señalados en el cuadrante “Áreas de desarrollo” poseen un impacto muy bajo en la satisfacción general, aunque igualmente requieren atención.

Con respecto a los resultados del *Focus Group*, a continuación se resumen las principales respuestas ante la primera proposición:

¿A qué creemos que se deben estos resultados?

- “Hay una preocupación mayor por las áreas de servicio o de contacto con el cliente ya que son las que generan dividendos.”
- “Los supervisores no delegan el trabajo, sólo permiten que los empleados lleguen hasta cierto punto”
- “Muchos supervisores son autoritarios”
- “Muchos gerentes no aupan a los empleados, sólo señalan los errores”
- “Resulta muy costoso invertir en las instalaciones que no son para los clientes”
- “El hotel exige mucho, la carga de trabajo es bastante grande”
- “Las gerencias a veces trabajan como islas, no se relacionan bien y la comunicación no fluye adecuadamente”

- “En muchas áreas no hay procedimientos establecidos y si los hay la gente no los cumple”
- “No se planifica bien la compra de los insumos”
- “No se ejerce la disciplina”
- “Los gerentes y supervisores delegan parcialmente”

Partiendo de la segunda proposición: ¿Cuáles son las acciones claves que necesitamos comenzar a implementar?, y luego de la aplicación de la técnica de grupos nominales se obtuvieron las siguientes calificaciones e ideas:

A	B	C	IDEA
1	180	1	Escuchar ideas, analizarlas y ver como implementarlas
19	170	2	Disenar planes de entrenamiento- seccion
18	150	3	Crear procedimientos y establecerlos
17	110	4	Hacer diagnosticos de recursos
16	90	5	Planificar compras anuales
11	60	6	Alfombras antirresbalantes
12	60	7	Ventiladores de techo
13	50	8	Hilo musical
10	40	9	Cambiar bancos en los lockers
2	10	10	Dispensadores de jabon y champu lockers
14	(40)	11	Reconocer el trabajo con frecuencia
9	(60)	12	Publicar logros de la semana
15	(60)	13	Llevar a cabo inspecciones en el area en presencia del responsable
3	(65)	14	Entrenamiento gerencias a supervisores de cómo resolver problemas
8	(80)	15	Emporwerment
7	(100)	16	Reunioines departamentales
5	(105)	17	Encuentros de Jefes de Dept.
4	(110)	18	Compartir informacion
6	(120)	19	Actividades sociales fuera de lo laboral

Ponderación final de las ideas.

Columna A: Número original de la idea previo a la ponderación
 Columna B: Puntuación final otorgada a la idea al ser comparada con el resto
 Columna C: Nueva posición de la idea a partir de la ponderación.

En los anexos puede apreciarse el detalle de la calificación de todas las ideas al ser comparadas entre ellas, aquí sólo se muestran los resultados generales.

4.4 Análisis de los Resultados:

Si partimos del enfoque de la organización como sistema abierto, se puede asumir que los resultados presentados aquí constituyen la retroalimentación que este sistema requiere para llevar a cabo las correcciones necesarias en la manera en que está procesando la información, los insumos, y las actividades antes de generar resultados finales.

Partiendo de la clasificación de Katz y Kahn (1970), pudiéramos enmarcar los resultados del estudio en función a los siguientes subsistemas en donde sería necesario llevar a cabo modificaciones o acciones correctivas:

- **Subsistemas de producción:**
- “Tengo materiales para hacer bien mi trabajo”
- “Seguridad en el área de trabajo”
- “Cafetería de los empleados”
- “Lockers, salones de descanso”

- **Subsistemas de manutención:**
 - “Existe un genuino respeto por las diferencias de ideas, puntos de vista y opiniones”
 - “Me otorgan suficiente entrenamiento para desarrollar las habilidades que necesito”
 - “Mi supervisor frecuentemente reconoce mis contribuciones”
 - “Me estimulan para mejorar la calidad de cada cosa que hago”
-
- **Subsistemas de adaptación:**
 - “Procedimientos para resolver problemas”
 - “Tengo suficiente autoridad para resolver los problemas de los clientes”

Visto bajo otro enfoque, es evidente que los temas están relacionados con procesos de liderazgo, normas y procedimientos, comunicación, y con infraestructura e instalaciones físicas. Si partimos de las dimensiones originales del instrumento de clima utilizado, se puede concluir que las siguientes dimensiones parecen ser las más afectadas:

1. Supervisión
2. Condiciones de Trabajo

3. Comunicación

4. Entrenamiento y Desarrollo

Es evidente que el tema de infraestructura y condiciones de trabajo resulta fundamental para los trabajadores del hotel. La posibilidad de corregir estas dificultades, o implementar acciones en esta área generaría resultados inmediatos y tangibles que incrementarían la satisfacción de los empleados, es por esta razón que el instrumento de clima utilizado y su guía de corrección señalan que los ítems relacionados con estos aspectos tendrán un impacto mayor en el puntaje global de satisfacción.

Con respecto al tema de procedimientos, resulta fundamental que sean revisados algunas normas, reglamentos y procedimientos internos del hotel. Ya que tanto en los resultados del estudio, como en las soluciones dadas por los empleados, este aspecto aparece como un punto crítico a revisar.

Llama la atención lo relacionado con los aspectos de comunicación y entrenamiento como áreas clave, sobre todo cuando una de las primeras soluciones, particularmente la que obtiene mayor puntuación es: “Escuchar ideas, analizarlas y ver como implementarlas”. El equipo gerencial parece estar consciente luego de obtener los resultados del

estudio y a partir del *Focus Group*, que existen dificultades con respecto a la comunicación, o valoración de las ideas de los empleados.

Partiendo de estos planteamientos, podemos agrupar las soluciones en tres grandes tópicos:

1. **Comunicación:** Incluye no solo actividades informativas, sino también la posibilidad de atender o escuchar los requerimientos de los empleados. Incluye también acciones comunicacionales relacionadas con reforzar sus logros.
2. **Infraestructura:** Todo lo relacionado con las condiciones del espacio físico, el mantenimiento de las instalaciones, y la planificación de adquisición y suministro de los insumos para llevar a cabo el trabajo.
3. **Formación y Capacitación:** Acciones de desarrollo orientadas a temas técnicos y temas vinculados con habilidades gerenciales, comunicacionales, de trabajo en equipo, etc.

Partiendo de este esquema, y luego de validarlo con el equipo de RRHH del Hotel, las soluciones fueron agrupadas de la siguiente manera:

1. Publicar Logros de La Semana : Gente, Procesos, Data,
2. Arreglo de pequeños detalles en lockers (Dispensadores, bancos, alfombras, hilo musical, ventiladores).
3. Realización de Reuniones Departamentales con características que permitan adecuada información, respeto por ideas, participación constante y en las que no se hable de política.
4. Realizar una detección de necesidades de recursos, materiales y equipos en cada área de trabajo y realizar un plan de compras anuales que incluya este aspecto y otros aspectos operativos, que permita suministrar lo básico en cuanto a materiales y equipos en cada departamento.
5. Organizar planes de actividades de entrenamiento que incluyan charlas sobre Seguridad e Higiene en el trabajo, entrenamiento gerencial supervisorio en resolución de problemas, gerencia del servicio, planificación, trabajo en equipo.

Con respecto al punto 5, relacionado con organizar planes y actividades de entrenamiento, a partir de las diferentes reuniones con personal del hotel, y las actividades del *Focus Group*, se pudo percibir que los

supervisores y gerentes requerían apoyo para manejar ciertos temas y situaciones con sus subordinados, lo cual se confirma con el estudio de clima y las soluciones aportadas por ellos mismos.

Se consideró que una manera de generar impacto positivo en el mediano plazo, era darles las herramientas gerenciales y supervisorias que les permitieran resolver conflictos, escuchar a sus subordinados y generar con ellos mayor empatía, reforzar logros, motivarlos para llevar a cabo su trabajo, y comunicarles aspectos de interés relacionados con la operación y funcionamiento del hotel.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

Luego de llevar a cabo el diagnóstico en el Hotel Tamanaco Intercontinental, se pueden considerar las siguientes conclusiones:

- Cualquier intervención que se lleve a cabo en las organizaciones debe basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que esta es la única manera de detectar los problemas reales y de potenciar el efecto de los procesos de cambio que sean implementados.
- Los datos obtenidos por los instrumentos o encuestas utilizadas en los diagnósticos de las organizaciones, deben ser analizados cuidadosamente, y validados con las personas de la organización. Si bien los estudios de clima ofrecen información vital y objetiva para el conocimiento de la empresa, los datos cualitativos que pueden suministrar los empleados en los encuentros cara a cara a través de el empleo de otras herramientas, resultan complementarios y de gran utilidad para conocer con más profundidad lo que está sucediendo en la empresa.

- El Focus Group es una herramienta poderosa para obtener información cualitativa e involucrar a los empleados en el aporte de soluciones y en general en las estrategias de cambio que se implementen en las organizaciones.
- El visualizar las organizaciones como sistemas nos permite entender la relación de las diferentes variables que influyen en sus resultados. Particularmente en este diagnóstico llevado a cabo en el Hotel Tamanaco, se evidenció la influencia de las variables relacionadas con infraestructura, capacitación, y comunicación en los resultados y desempeño de los empleados.
- Una vez identificados o creados los planes de acción, resulta fundamental llevar a cabo un plan de comunicación integral que permita dar a conocer a toda la organización estos resultados y acciones. De esta manera se facilita mejor el camino de la intervención, ya que disminuyen las resistencias naturales que las personas pueden experimentar en estos casos.

5.2. Recomendaciones:

Una vez finalizado el proceso de intervención fueron formuladas las siguientes recomendaciones a la gerencia de Recursos Humanos:

- Con la finalidad de “apalancar” el proceso de transformación organizacional del Hotel Tamanaco, recomendamos dar a conocer los resultados de este estudio y realizar un esfuerzo comunicacional para multiplicar el impacto del plan de trabajo y de las acciones de cambio que el Hotel decida implementar en el futuro.
- En las próximas mediciones de clima, en el caso de que el Hotel decida implementar nuevas sesiones de *Focus Group* se recomienda incluir en los grupos a personas de diferentes niveles de la organización. La posibilidad de que estos grupos estén formados no solo por Gerentes y Supervisores, sino también por personas de la base que conocen con detalle la operación, podría ser de mucha utilidad, ya que ellos aportarían soluciones de alto impacto y efectividad.
- Es conveniente comunicar con mayor frecuencia y a través de diferentes canales los resultados del negocio no sólo al personal

supervisorio, sino al resto de los empleados. Resulta fundamental que los trabajadores conozcan el impacto de sus acciones en números, porcentajes de ocupación, facturación mensual en las distintas áreas de servicio, etc. Y que entiendan que cada uno de ellos influye en la decisión del cliente de volver a solicitar el servicio en el hotel o ir a la competencia.

- Se sugiere como acción prioritaria, llevar a cabo un entrenamiento de Habilidades Gerenciales y Supervisorias para reforzar en el equipo de líderes del Hotel las destrezas que deben poseer para el manejo efectivo de su personal.
- Las acciones de transformación o las intervenciones que se lleven a cabo en el futuro, no sólo deben contemplar aspectos relacionados con formación o asesoría. Fue evidente en el caso del cliente que algunos elementos tangibles tenían un peso importante en la percepción de satisfacción por parte de los empleados, tales como instalaciones, uniformes, etc. Resulta fundamental establecer un balance entre estos aspectos tangibles y las acciones formativas o de asesoría.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, Guillermo. El Constructo “Clima Organizacional: Concepto, Teorías, Investigaciones y Resultados Relevantes”. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 11 Nro 1 y 2. Pág. 25-47, 1992
- Argyris, Chris. Sobre el Aprendizaje Organizacional. Editorial Oxford, México, 2001
- Brassard, Michael y Ritter, Diane, "The Memory Jogger II", Goal/QCP, EE.UU.,1994
- Brunett, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas, México, 1987.
- Covey, Stephen R. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Piados, México, 1996
- Davis, K. y Newstrom J. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México, 1999
- De Faria Mello, Desarrollo Organizacional. Editorial Limusa, México, 2002
- Desler, Gary. Organización y Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1979
- Ford, R. y Heaton, Ch. Atención al Cliente en los Servicios de ocio. Editorial Paraninfo, España, 2001
- French, W. Bell, C. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice Hall, México, 1996
- Gallego, Jesús. Gestión de Hoteles, Una Nueva Visión. Editorial Thomson – Paraninfo, España, 2002
- García Córdova, F. y Flores Santillán” Cultura Organizacional, Una promesa Realmente Atractiva”. Adminístrate Hoy. Pág. 11 y 19. México, 1999
- Goncalves, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Editorial Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) , 2000.

- Guízar, Rafael. Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. Editorial McGraw-Hill, México, 1998
- Katz y Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1989
- Kerlinger, F. y Howard, L. Investigación del Comportamiento. Editorial McGraw Hill, Mexico, 2001
- Knowles, Malcolm S.; Holton, Elfwood F. III; Swanson, Richard A. Androgogía-El aprendizaje de los Adultos. Editorial Oxford University Press, México, Septiembre 2002
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill, 1988.
- Martínez Coll, Juan Carlos (2001): "Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes
http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm
- Munch Galindo, L. Mas allá de la Excelencia y la Calidad Total. Editorial Trillas, México, 1998
- Newell, Sue. Creando organizaciones. Editorial Thomson, España, 2002
- Ritchey, Ferris, Estadística para las Ciencias Sociales. Editorial Mc Graw Hill, México, 2001
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. 1999

ANEXOS

Guía para entender el reporte de los motivadores claves de los ESPS

El reporte de motivadores claves es una orientación para establecer prioridades para ubicar las áreas de con oportunidad de mejora. Las áreas para mejorar pueden ser atendidas prioritariamente mediante la evaluación del desempeño de su propiedad (Mean Gap Scores) a través de varios elementos de participación por parte del empleado combinado con la habilidad de estos elementos de impactar el índice de ESPS, y de esta manera, el compromiso del empleado.

El reporte de motivadores claves le permite una fácil identificación de los elementos de la participación del empleado que son los más críticos para lograr el compromiso del empleado, el cual directamente le ayuda a dar prioridad a las áreas de mejoramiento. Los elementos de participación del empleado están diagramados dentro de la matriz en relación a un desempeño alto y bajo como también a la habilidad alta o baja de impactar el índice ESPS y por consiguiente impactar el compromiso del empleado. La matriz agrupa los elementos de participación del empleado dentro de tres categorías claves para ayudarle a establecer las prioridades de mejoramiento:

- **Alta Prioridad:** Desempeño bajo- tiene alto impacto en el índice de ESPS
- **Segunda Prioridad:** Desempeño alto- tiene alto impacto en el índice de ESPS
- **Espacio para mejora:** Desempeño de bajo a alto- tiene bajo impacto en el índice ESPS.

La matriz de los motivadores claramente resalta las áreas que, de ser mejoradas, afectarán de gran manera el índice de ESPS. La matriz debería ser usada como punto de partida para establecer los esfuerzos y prioridades para el mejoramiento. Sin embargo, usted podría elegir el dar una nueva prioridad a

las áreas de mejoramiento basado en varios elementos de gerencia, incluyendo:

- Algunas áreas son mas fáciles o menos costosas para mejorar que otras:
Si un elemento de segunda prioridad es mas fácil de arreglar que un elemento de alta prioridad, entonces usted podría decidir darle prioridad a un elemento de segunda prioridad antes del de alta prioridad. Note, sin embargo, que en todos los casos el mejorar los elementos de bajo impacto (Espacio para Elementos de Mejora), no le dará los mismos beneficios que le daría el mejorar los elementos de alto impacto (Elementos de alta o segunda prioridad). Al mejorar los elementos de alto impacto, tendrá el mayor beneficio en términos de incremento del índice de ESPS.
- Algunas áreas afectarán a un gran número de empleados más que otras:
Un número representativo de empleados debe experimentar las mejoras para que de esta manera el desempeño en un elemento de participación del empleado hacia la mejora tenga un efecto en el ESPS. Así, usted puede decidir darle prioridad a las áreas que afectan a un gran número de empleados.
- Los empleados reconocerán inmediatamente unas áreas más que otras:
Los empleados deben reconocer la mejora para así evaluarla con estándares mayores en encuestas futuras. Así, usted podría decidir darle prioridad a algunas áreas que serian más visibles para los empleados.

Para leer el cuadro debe guiarse por los números con los lugares indicados en el reporte:

- 1.- Reporte de motivadores claves: Este es el nombre del reporte
- 2.- Nombre y Región de la propiedad: La propiedad reportada y su ubicación son identificadas aquí.
- 3.- Fecha: Este es el período del reporte y el período de tiempo en el cual los empleados fueron encuestados en su propiedad.

4.- Número de identificación de la propiedad: Aquí se muestra el número de la propiedad reportada.

5.- Número de respuestas: Muestra el número de cuestionarios completos y usables incluidos en el reporte. Por favor note que este reporte es entregado cada trimestre y se reportan cada dos trimestres de manera acumulativa. Por ejemplo: El reporte del segundo trimestre incluirá respuestas del 1er y 2do trimestre. Además, el 1T del reporte de 2004 reflejará solo un trimestre de información ya que el cuestionario se implemento por primera vez el 1T de 2004. Debido a un tamaño reducido de muestreo los resultados serán menos estables. Se agregarán dos trimestres de información y se reportarán al comienzo del reporte del 2T de 2004.

6.- Desempeño de cruce de indicadores: Se establece como la media de todos los elementos combinados de participación del empleado en cada propiedad. La media brinda la mayor muestra del desempeño relativo de cada elemento de participación del empleado para cada propiedad, asignando 50% de los elementos en cada propiedad como bajo rendimiento y 50% como alto rendimiento.

7.- Impacto de cruce de indicadores: Se establece como la media de todos los elementos combinados de participación del empleado en cada propiedad. La media brinda la mayor muestra del impacto relativo que tiene cada elemento de participación del empleado para cada propiedad en el ESPS, asignando 50% de los elementos en cada propiedad como bajo rendimiento y 50% como alto rendimiento.

8.- Cuadrante de alta prioridad: Este cuadrante identifica los elementos de participación del empleado con puntajes de desempeño relativamente pequeños y con alto impacto relativo en el índice ESPS. Este cuadrante identifica las áreas más importantes para el mejoramiento.

9.- Cuadrante de segunda prioridad: Este cuadrante identifica los elementos de participación del empleado con un alto desempeño relativamente y con alto

impacto relativo en el índice ESPS. Este cuadrante identifica las segundas áreas más importantes para el mejoramiento.

10.- Cuadrante de espacio para mejora: Este cuadrante identifica los elementos de participación del empleado con desempeños de bajo a alto y bajo impacto relativo en el índice ESPS. Este cuadrante identifica las terceras áreas más importantes para mejora.

11.- Impactos: El impacto del elemento de participación del empleado en el índice ESPS se encuentra aquí. Un impacto predice el descenso [en la mejora] que resultaría en el 'índice ESPS' de una mejora de 100 puntos en un elemento particular de participación del empleado.

12.- Los cinco mayores elementos de impacto de participación del empleado (E.j aquellos con mayor impacto en el índice ESPS) están sobresaltados en rojo para su fácil identificación.

Segunda Parte del Reporte

13.- Índice ESPS: Se refiere a la medida total o mas alta para el programa y esta basada en la tabla de puntaje de participación del empleado TNS. Aquí es reportado el mean gap score.

14.- Elementos de participación del empleado: Se refiere a las preguntas de CM. Se reportan los puntajes del desempeño Mean Gap Score: definido como la distancia desde un puntaje perfecto de 0 basado en 1000 puntos y el Impacto: definido como la habilidad de impactar la satisfacción general.

15.- Nota de Interpretación: esta nota detallada brinda un ejemplo de cómo interpretar la relación cuantitativa causa y efecto entre cada uno de los elementos de participación de los empleados y el índice ESPS.

Es importante observar lo siguiente: - El modelo estadístico desarrollado para este programa utiliza un marco probado mediante el cual los atributos (elementos de participación del empleado) tienen un efecto directo en el índice ESPS. El modelo cuantifica el efecto relativo que las mejoras en los elementos

de trabajo del empleado tendrán en el índice ESPS, el cual es un primer paso crítico en el entendimiento de cómo mejorar el ESPS. El mejorar los elementos que más estimulan al índice ESPS (los que tienen mayor impacto en el ESPS), producirá las mayores mejoras en el índice. – Se asume que los impactos son lineales, de manera que pueden ser aplicados en incrementos parciales así como también pueden representar un declive en el ESPS.

Tipos de Incrementos:

- Incrementos parciales: Un impacto representa la cantidad mediante la cual el ESPS incrementaría si un elemento particular de participación del empleado mejoró en 100 puntos. De igual manera se pudiera asumir un incremento de 50 puntos (o 25 puntos, etc) para un elemento particular de participación del empleado, así el efecto en el ESPS sería entonces la mitad (o cuarto) del impacto del elemento de trabajo del empleado.
- Declives: Si el desempeño en un elemento de participación del empleado se reduce en 100 puntos (o cualquier otro incremento), entonces se esperaría que el ESPS decline acorde con la cantidad del impacto del elemento de participación del empleado (o incremente como consecuencia de este).

Los impactos se pueden sumar: Usted puede sumar los impactos de varios esfuerzos de mejoras. Los impactos son determinados mediante la aplicación de una metodología estadística de predicción sofisticada llamada PLS (cuadrados parciales menores), para cuantificar las relaciones de causa efecto entre los elementos de participación del empleado y la satisfacción y lealtad total. El modelo aplicado en este programa utiliza un marco probado mediante el cual los atributos de servicios (elementos de participación del empleado), tienen un efecto directo en la satisfacción total, y la satisfacción total tiene un efecto directo en la lealtad total. La metodología PLS, es reconocida ampliamente como una metodología de punta en el manejo de las

complejidades del modelaje de encuestas de información de la satisfacción. Se le suma una gran escala de uso entre las compañías de clase mundial, también ha sido usado para brindar medidas nacionales de satisfacción para la economía nacional en los Estados Unidos (índice de satisfacción del Cliente Americano), Alemania, Suecia, Taiwán, Malasia, La Unión Europea y otras.