XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional

"Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación Nacionales" Homenaje a James G. March

Análisis del Clima Organizacional en una empresa hotelera en Argentina

Mesa Temática: Procesos de cambio e innovación en las organizaciones

Modalidad: Investigación en proceso

Autor Ricardo María Piñeyro Prins

Nacionalidad argentino

Correo Electrónico: richarspineyroprins@gmail.com

Teléfono Celular: 54-1144178128

Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires

Santiago del Estero 1029

1075, CABA, Argentina

Guanajuato, Gto, México

23 y 24 de mayo de 2019

Análisis del Clima Organizacional de una empresa hotelera en Argentina

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad identificar cómo la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores de una empresa hotelera ubicada en Argentina, incide en su nivel de satisfacción y desempeño al momento de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que solicitan los servicios de la empresa. A su vez se busca identificar qué atributos de la cultura organizacional inciden en la constitución del clima organizacional. El estudio es de tipo exploratorio, siendo el estudio de caso la metodología utilizada, donde la muestra se determinó a través de un muestreo no probabilístico tomando como referencia al personal con contacto directo con los clientes, considerándose a un total de 36 trabajadores. Para recolectar la información correspondiente a cada variable se confeccionaron dos cuestionarios a empleados y clientes respectivamente.

Palabras clave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral

Introducción

Hace unas décadas los cambios organizacionales eran más lentos, los mercados estaban concentrados en solo pocos países y la estabilidad era la regla, más que la excepción. En la actualidad este escenario es totalmente distinto. Hoy nos encontramos insertos en un mundo denominado VICA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad). En este contexto las organizaciones sufren importantísimos impactos, siendo necesario gestionarlos teniendo variables que tengan en cuentan este ambiente. En este trabajo de investigación encontrarán un estudio realizado a una empresa hotelera Argentina de origen familiar. El mismo ha sido desarrollado a pedido del accionista principal de esta organización, quién necesitaba comprender cómo era el Clima Laboral de su Hotel e intentar comprender cómo el mismo impacta en el crecimiento y bienestar de su negocio. El capital humano es clave para obtener resultados positivos al enfrentar dicha situación, ya que su desempeño es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Para lograr una buena productividad el trabajador necesita realizar su trabajo con gusto y contar con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, un reto que hoy en día tienen las empresas es identificar cómo se sienten sus trabajadores, e identificar cómo ven a la organización de la que ahora forman parte. El Hotel Residente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires fue construido entre 1990 y 1992 y su arquitectura responde a la tendencia posmoderna de fines del siglo XX. Cuenta con un total de 175 habitaciones distribuidas en 16 pisos, jardines, piscina y sauna. En el

desarrollo de las tareas del hotel, las normas de calidad que se aplican son las denominadas Normas ISO. Cuenta con un total de 92 empleados.

El estudio del clima organizacional es fundamental para comprender cómo se transmiten los valores y políticas que constituyen a la organización, así como también como ésta dirige a sus miembros y recibe a sus clientes. Es así, que la percepción del clima organizacional refleja la cultura de la empresa al tiempo que incide en el desempeño y satisfacción del personal. Mientras que dicho desempeño y satisfacción se hace visible en la satisfacción del cliente y en las opiniones de este respecto al servicio brindado por el hotel. En esta investigación se identificarán los atributos de la cultura del hotel que inciden en la constitución y percepción del tipo de clima organizacional por parte de los empleados de la empresa. A su vez, se busca comprender la relación entre dicho clima y el desempeño del personal, evidenciado en la satisfacción de los huéspedes. Para esto se propuso una metodología de investigación de tipo exploratoria realizando un estudio de tipo cuantitativo en el cual se utilizarán dos cuestionarios como herramientas de recolección de datos.

Planteamiento del problema

Se pensó en hacer esta investigación en una empresa del sector hotelero de Buenos Aires, Argentina debido a una demanda particular del propietario del hotel, ya que tenía inquietudes sobre el desempeño de los colaboradores al momento de lograr la satisfacción del cliente. La percepción del clima organizacional por parte del personal es la variable fundamental a considerar para

este estudio. Por este motivo, el trabajo busca dar un primer acercamiento a la relación entre la percepción del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del hotel al momento de prestar un servicio de calidad y satisfactorio para los clientes

Justificación

En los últimos 10 años se ha experimentado un gran crecimiento del turismo en el país. Según datos del Ministerio de Turismo de la Nación, entre 2003 y 2013 hubo un incremento significativo de turistas que deciden visitar la Argentina. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) a Junio de 2018, se estimaron 175,4 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina. Ezeiza y Aeroparque concentraron el 90,5% de las llegadas de turistas no residentes durante los primeros seis meses, con un incremento interanual de 2,1%. Uno de los pilares fundamentales en este crecimiento es la industria de la hospitalidad. En lo que respecta a la hotelería, la oferta de alojamiento turístico creció en diez años de 8.000 establecimientos a 14.000. Estos indicadores revelan, en términos cuantitativos, un crecimiento histórico del turismo en general y de la hotelería en particular. Se considera que en un contexto en donde se evidencia un crecimiento mundial del turismo, en general y del turismo nacional, en particular, investigaciones de este tipo son necesarias para comprender e identificar los factores que inciden en la calidad de atención al cliente y en el desempeño de los trabajadores en la industria hotelera. En la Argentina no se han encontrado investigaciones que vayan en este sentido, por lo que aquí se propone un acercamiento a esta problemática para generar conocimiento al respecto y

aportar a la mejora de estrategias para que las organizaciones hoteleras puedan ampliar sus perspectivas de crecimiento en el negocio turístico.

En esta investigación se identificarán los atributos de la cultura del hotel que inciden en la constitución y percepción del tipo de clima organizacional por parte de los empleados de la empresa. A su vez, se busca comprender la relación entre dicho clima y el desempeño del personal, evidenciado en la satisfacción de los huéspedes. Para esto se propuso una metodología de investigación de tipo exploratoria realizando un estudio de tipo cuantitativo en el cual se utilizarán dos cuestionarios como herramientas de recolección de datos.

Objetivo

Identificar cómo los empleados perciben el clima organizacional del hotel, teniendo en cuenta a este como reflejo de la cultura organizacional y como factor de incidencia en la satisfacción y desempeño del personal al momento de satisfacer las demandas y expectativas de los huéspedes del hotel Residente ubicado en Buenos Aires, Argentina.

Objetivos específicos

Recolectar información sobre la percepción del clima organizacional de los trabajadores teniendo en cuenta los atributos de la cultura organizacional del hotel e indicadores de satisfacción y desempeño de los empleados.

Identificar los atributos que caracterizan la cultura organizacional de la empresa.

Identificar indicadores relacionados con la satisfacción laboral del personal.

Identificar indicadores relacionados con el desempeño de los empleados del hotel.

Confeccionar un instrumento de medición sobre la percepción del clima organizacional del personal del hotel.

Recolectar información sobre los huéspedes orientada a la prestación del servicio brindado por la organización.

Conocer los procedimientos y normas de trabajo que rigen en el hotel.

Conocer las políticas de atención al cliente con las que se maneja el hotel.

Indagar sobre situaciones conflictivas o tensas acontecidas en el hotel (libro de quejas, sanciones, discusiones).

Antecedentes

Previo al desarrollo del problema, es necesario destacar algunos estudios que tienen relación con la investigación propuesta. A continuación se harán unos breves comentarios sobre las variables de estudio y las investigaciones que realizaron diversos autores al respecto.

Algunos autores que trabajaron el tema de la cultura organizacional son Schein, en “La Cultura Organizacional y el Liderazgo” (Schein 1988), Robbins en “Comportamiento Organizacional” (Robbins, 2004) y Hofstede en “Culturas y Organizaciones: el Software Mental” (Hosftede, 1999) entre otros. Siguiendo a estos autores, se puede interpretar que la cultura organizacional es una variable fundamental en la constitución del clima organizacional. Mientras que, este último está relacionado con la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores.

A su vez, se han publicado diversos trabajos sobre clima organizacional y satisfacción laboral. Una característica de estas investigaciones, es que suelen vincular estas variables, con la productividad, así por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción, el ausentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGree y Cavender, 1984).

Dos investigaciones a tener en cuenta sobre organizaciones hoteleras y su relación con la satisfacción del cliente y la calidad de atención al cliente son:

1) “La Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros. Análisis Empírico en la Provincia de Córdoba” (Sánchez Cañizares y otros, 2007), basada en una revisión teórica del constructo de satisfacción laboral y su aplicación empírica en una muestra de hoteles de la provincia de Córdoba, España.

2)”Satisfacción Laboral como Factor Crítico para la Calidad. El Caso del Sector Hostelero de la Provincia de Córdoba, España” (Sánchez Cañizares y

otros, 2011), basada en la investigación anteriormente nombrada, pone énfasis en la relación que existe en el sector de servicios entre la calidad percibida por los clientes y el grado de satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados que los prestan destacando que la satisfacción del cliente esta, en el sector hotelero, estrechamente ligada a la de los empleados.

Hipótesis

El buen desempeño de los empleados del hotel, que suele reflejarse en la satisfacción de los huéspedes, depende en gran medida de la percepción de un clima organizacional favorable. Este clima estará determinado principalmente por los atributos de la cultura que transmiten los líderes.

Marco teórico

Dado que la mira central de esta investigación está puesta en la percepción de los empleados del hotel sobre el clima organizacional, teniendo en cuenta a este como reflejo de la cultura organizacional, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los cuales comprender las variables en cuestión.

Organización. Para empezar, es necesario establecer una de las tantas concepciones de organización. De Board (1978) afirma que una organización es un sistema complejo de departamentos, procesos y personas interrelacionados en

el cual existe una delimitación entre lo que esta “adentro” de la organización y lo que esta “afuera”. A su vez, para mantener estabilidad y su eficacia, una organización debe responder a las demandas constantes tanto del mercado como de la sociedad. De Board (1978), tomando en cuenta los aportes de Trist y Banforth destaca el concepto de “enfoque socio-técnico” para explicar que en toda organización hay una interrelación entre las estructuras tecnológicas y sociales al punto que los cambios en una provoca cambios en la otra. Aportando a lo anterior, Robbins (2004) establece que las organizaciones son entidades sociales creadas para lograr objetivos comunes. Para hacerlo, es necesario determinar actividades, funciones y tareas, diferenciar áreas y asignar a cada miembro sus respectivos roles dentro de la organización.

Cultura organizacional. Por otra parte, el término cultura organizacional ha sido definido por diversos autores de distintas maneras. Para Robbins (2004) se trata de “un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra” (p41). Hofstede (1999), en tanto, la piensa “como la programación mental que distingue a los miembros de una organización de los de otra” (p62), y Schein (1988) habla de un “conjunto de creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización y que definen su visión y la de su entorno” (p25). Este último, plantea que lo que da forma a la cultura organizacional son las respuestas aprendidas que se dan de manera repetida frente a los problemas de subsistencia en el medio externo y de integración en el medio interno. En este sentido, Schein (1988) define tres niveles de la cultura organizacional:

- Nivel 1: Producciones. Son el punto más visible de la cultura, hacen referencia al espacio físico, la tecnología, los comportamientos manifiestos, entre otros.
- Nivel 2: Valores. El autor plantea un proceso de transformación cognoscitiva en el cual los valores transmitidos por los líderes de la organización son puestos a prueba frente a una situación problemática para luego ir siendo incorporados por los miembros de manera colectiva, convirtiendo los valores en creencias y estos, en presunciones.
- Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Cuando una solución frente a un problema resulta eficaz repetidamente, los presentimientos y las creencias sobre esa solución comienza a transformarse en una presunción básica que refiere a un estado natural de las cosas y a una forma de actuar “natural” frente a un problema.

Este último nivel es el que condicionará las percepciones e interpretaciones de las situaciones de los miembros de la organización.

***Funciones de la cultura*.** La cultura juega un rol que define límites y marca diferencias entre organización y las demás. Confiere a la propia organización un sentido de identidad. Al mismo tiempo, la cultura genera un compromiso con algo colectivo que excede el nivel del interés personal de un individuo. Así, tiene un rol de contención que mantiene unida a la organización y refuerza la estabilidad del sistema social ofreciendo estándares de acción para los colaboradores. En otras palabras, la cultura sirve como un mecanismo de control que guía y da forma a las actitudes y a la conducta de las personas que la conforman. Cuando se dice que

la cultura es algo intangible es justamente porque es algo que está implícito; los miembros de una organización lo dan por sentado. Por otra parte, ese conjunto de supuestos y sobreentendidos que implican las reglas de juego marcan la cotidianidad de un lugar de trabajo. En términos de Schein (1988), la función de la cultura organizacional es resolver problemas básicos de adaptación externa y de integración interna. A su vez, reduce la ansiedad que puede provocar cualquier situación nueva e inesperada en los miembros del grupo. Así otra función fundamental de la cultura es la de proveer estabilidad y tranquilidad a sus miembros. Al mismo tiempo, esta función es uno de los motivos por el cual aparecen resistencias al cambio de aspectos de la cultura, aun cuando dichos cambios puedan generar mejoras en la organización.

Cultura, liderazgo y poder. Un actor importante en la cultura organizacional es el líder. Para Schein (1988) la función del líder es la de instalar y transmitir la cultura, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje a los miembros de la organización. Es mediante este proceso de "aprendizaje de las costumbres", como lo define el autor, que la cultura se preserva y se sostiene a lo largo del tiempo. En este sentido, el liderazgo está íntimamente relacionado con el poder y hay distintas maneras de enfocar esta relación. Según Foucault, en su publicación "El Sujeto y el Poder" (1982), el poder es una relación asimétrica que está constituida por dos entes: la autoridad y la obediencia. Esta desigualdad se plantea entonces de forma estratégica, dándose de diferentes maneras en las organizaciones. El ejercicio del poder no es simplemente el relacionamiento entre personas de forma individual o colectivamente, es un modo en que ciertas

acciones modifican otras. El poder existe solamente cuando es puesto en acción, incluso si él está integrado a un campo disperso de posibilidades relacionadas a estructuras permanentes. Esto también constituye que el poder no es nunca una función de consentimiento. En sí mismo no es una renuncia a la libertad, una transferencia de derechos, el poder es de cada uno y de todos, delegado a unos pocos en diferentes circunstancias. El relacionamiento de poder puede ser el resultado de un consentimiento más importante o permanente, pero no es por naturaleza la manifestación de un consenso. Se debe tener en claro que el ejercicio del poder no puede existir sin el uno u el otro, sino a menudo con la presencia de ambos. El mismo solamente se ejerce sobre sujetos libres, y solo en tanto ellos sean libres. Por eso se entiende que los sujetos individuales o colectivos que están enfrentados a un campo de posibilidades en el cual distintas maneras de comportarse, y de reaccionar, pueden ser realizados.

Siguiendo a Max Weber, el poder es “la capacidad de influir sobre la conducta de otras personas” (1964: 55). En este sentido, el liderazgo influye de modo más persuasivo, lo cual clarifica la relación de liderazgo con el concepto más amplio de poder. El liderazgo efectivo supone, ante todo, poder. Podemos considerar que hay dos fuentes de poder: la que deviene de la propia organización, y la que proviene de la persona. En algunos casos tiene un carácter mixto. Teniendo en cuenta entonces estas consideraciones, definiremos el liderazgo como la capacidad de influencia sobre un grupo, con el objetivo de que éste alcance determinadas metas. Los rangos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, por lo que un rol de liderazgo podría ser factible con

sólo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son administradores ni todos los administradores son líderes. Que una organización proporcione a sus administradores ciertos derechos formales no garantiza que ellos sean líderes efectivos. El liderazgo no formal, aquella capacidad para influir independientemente de la arquitectura de la organización, es tan importante o incluso más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir del grupo o por designación formal.

Clima organizacional. Federico Gan y Gaspar Berbel (2004) plantean dos acepciones para el clima:

1. La primera acepción de clima para los autores "es un concepto prestado del clima en el sentido meteorológico, donde se entiende como clima de un lugar o zona al conjunto de características estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica concreta, y que incluye un conjunto de elementos diferentes (humedad relativa, litros de agua por metro cuadrado y año, horas de sol, temperatura media, vientos –dirección e intensidad-, etc.). No se trata, por tanto, del "tiempo que hace un día determinado o en un momento aislado, sino del tiempo que predomina en dicha zona: de sus características comunes o estándares". (Gan y Berbel, 2004 p: 5).

2. La segunda acepción de clima se utiliza en una dimensión o sentido socio-laboral y plantean que: "el Clima de una organización está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno de la misma. Si bien puede hablarse de Clima en singular respecto al conjunto de la

corporación, institución o empresa; asimismo pueden identificarse distintos Climas (plurales), dependiendo de las personas/equipos y el modo de funcionamiento en las distintas áreas o departamentos que componen la organización" (Gan y Berbel, 2004 p: 6). Es decir que desde esta concepción de clima, se van a hablar de características subjetivas y características objetivas.

A su vez, Gan y Berbel, (2004) afirman que el clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización. Es un concepto dinámico, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de esas situaciones. Sin embargo el clima tiene un cierto grado de estabilidad que puede sufrir perturbaciones de importancia debido a decisiones que afecten en forma relevante a la organización, como por ejemplo una situación de conflicto no resuelta, cambios en los procedimientos de trabajo que repercuten significativamente en la realización de las tareas de los miembros, etc. Además, el clima, en cuanto que atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones, y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, tanto como sus actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas-normas, y las políticas emanadas por la dirección. Se puede decir que el clima impacta fuertemente sobre los comportamientos de los miembros de una organización. La percepción de bienestar y de satisfacción laboral (surgida de la interacción entre los miembros) es una de las variables más importantes en la construcción del clima, afectando decisivamente desde la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, entre otras. Así el absentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un

clima organizacional desfavorable y deteriorado. El clima está formado por las interacciones entre los individuos dentro de los grupos formales e informales dentro de la organización. Así en una misma organización puede haber y coexistir más de un clima a la vez debido a la diversidad de situaciones que acontecen en la organización misma.

Otro aporte relevante fue propuesto por Litwin y Stringer (1968: 23) para quienes el clima resume “el patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un medio organizacional dado”. Por último, vale la pena mencionar a Brunet (1992:96), que plantea que el clima organizacional constituye “una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”. Retomando el viejo paralelismo con el clima atmosférico, este autor habla de componentes multidimensionales que hacen a una organización. La diferencia es que sus elementos son, entre otros, las estructuras, los modos de comunicación o el estilo de liderazgo (Brunet, 1992:102). En síntesis, en las distintas posturas que a lo largo del tiempo han ido dando forma al concepto de clima se ve que este término condensa en buena medida cómo es la dinámica de las relaciones del trabajo y personales al interior de una organización. La comunicación o el tipo de liderazgo son elementos que pueden dar cuenta de cómo se vive la rutina del trabajo pero no son los únicos. Por otra parte, el clima afecta directamente al compromiso y la identificación de cada integrante de la organización.

La noción de clima organizacional integra actualmente diversos enfoques y dimensiones que constituyen diferentes maneras de ver el fenómeno del clima. En

consecuencia, James y Jones (Brunet, 1992) han logrado agrupar estos enfoques en tres grupos diferentes de acuerdo a las concepciones de clima que establezcan:

I. Medida múltiple de los atributos organizacionales: El clima como sinónimo de ambiente organizacional. El clima es definido por un conjunto de características a) describen una organización y las distinguen de otras) son relativamente estables en el tiempo y c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (Forehand y Gilmer , 1964)

II. Medida perceptiva de los atributos individuales: se define al clima como elemento meramente individual relacionado con los valores y necesidades de los sujetos más que con los de la organización. Es decir que el sujeto percibe el clima de acuerdo a las necesidades que la organización le puede satisfacer.

III. Medida perceptiva de los atributos organizacionales: sigue la línea de la definición más utilizada entre los investigadores, de acuerdo a la teoría de Kurt Lewin que postula "(…) la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento" (Brunet, 1992 p: 19). Es decir que medio e individuo interactúan recíprocamente y, producto de dicha interacción surge el comportamiento. Lo miembros interactúan con el medio externo recíprocamente y, producto de esa relación, se define el clima organizacional. Federico Gan y Gaspar Berbel (2004) plantean que: "el clima aplicado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en

una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencia sus colectivos profesionales y personas individuales" (p: 5) Así, siguiendo a estos autores, los aspectos individuales y colectivos de los miembros de la organización tendrán que ver con los componentes subjetivos del clima mientras que los aspectos de contexto y condiciones de trabajo tendrán que ver con los componentes objetivos del clima organizacional.

Clima y Cultura. Cuando se habla de Clima organizacional es necesario diferenciarlo de la cultura organizacional y explicitar en qué se relacionan y en qué se diferencian. Pumpin (1988) propone que la cultura organizacional determina el clima organizacional que se vive en ella. Mientras que para Poole (1985) el clima, definido como "conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización" y que "se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización" refleja la cultura organizacional. Por su parte para Gordon (en Gan y Berbel, 2004) "la cultura supone un constructo de mayor profundidad y alcance que el Clima, siendo éste una manifestación significativa de aquélla." (p.23) En consonancia con Gan y Berbel (2004) se puede concluir que la cultura organizacional influye y a su vez está influenciada por el clima organizacional. Ambos son conceptos que se diferencian entre sí, pero también son complementarios. De acuerdo a lo desarrollado es evidente que el clima es menos estable en el tiempo ya que puede cambiar en función de cualquier coyuntura económica o política que pueda incidir significativamente en la estructura de la organización y en las condiciones de trabajo de sus miembros.

Mientras que, la cultura parece ser un constructo más estable y más difícil de percibir que el clima en la organización. Por último, siguiendo a Gordon (1985) se puede decir que cultura y clima están relacionados al punto en que este último está determinado por los atributos de la primera (estilo de liderazgo, procedimientos de trabajo, organigrama, características de los puestos, etc.)

Satisfacción Laboral. La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de diversas formas por los distintos autores que estudiaron el tema. Hoppock (1935) es el primero en realizar investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente y establece la primera definición, siendo la satisfacción laboral una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que la persona considere que se encuentra satisfecho con su trabajo. Por su parte, Robbins (2004) define a la satisfacción laboral como "como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él" (p.181). En tanto que para Wright y Bonett (2007)"La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo" (p.43). Mientras que Mason y Griffin (2002) plantean que en la organización se llevan a cabo procesos colectivos por lo que es necesario conceptualizar la "satisfacción laboral" no solo como un atributo individual sino también grupal. Para estos autores la satisfacción laboral es "la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado" (Mason y Griffin, 2002: 284). A partir de estas definiciones que dan los diferentes autores se puede

dar cuenta que el concepto de satisfacción laboral es una variable multidimensional que puede conceptualizarse desde diferentes enfoques. Algunos autores como Robbins (2004) toman encuentra la actitud frente al puesto, otros como Hoppock (1935) la conceptualiza una variable ambiental que incide en el individuo.

Teoría de los dos factores. Existen distintas teorías que pueden ser explicativas de la satisfacción laboral. Es "La teoría de los dos factores" de Herzberg (1966) la que logra explicar los elementos que intervienen en la satisfacción laboral al tiempo que explica los factores que intervienen en la motivación de las personas. Recibe este nombre ya que plantea que las personas, en el trabajo, se encuentran influenciadas por dos factores, los higiénicos y los motivacionales. Entre los factores higiénicos se destacan el salario, las condiciones de trabajo y la política de la empresa, entre otros. Si los trabajadores no disponen de los factores higiénicos, se sentirán altamente frustrados e insatisfechos. El hecho de disponer de ellos no genera motivación alta, sino sólo moderada. Estos factores son extrínsecos de la actividad laboral. Los factores motivacionales son aquellos que se encuentran directamente relacionados con el trabajo en sí mismo. Forman parte de este tipo de factores el reconocimiento del trabajo, la responsabilidad, el trabajo mismo y las posibilidades de promoción que puedan existir.

De esta forma, Herzberg (1966) establece los siguientes lineamientos:

- La satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Satisfacción del cliente. El análisis de la satisfacción del cliente permite dar cuenta de su relación con la calidad del servicio que brinda una organización y el desempeño de sus empleados. No obstante, la satisfacción o no del cliente depende a su vez de cómo los directivos tomen esta variable a la hora de construir estrategias de mercado. Zeithaml y Bitner (2002) afirman que las expectativas son los estándares o puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio. A menudo, estas se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder. En base a esta definición, las autoras señalan la existencia de un servicio conformado por dos niveles de expectativas: el servicio deseado y el servicio adecuado. El servicio deseado es lo que el cliente espera recibir, es decir una combinación de lo que considera que puede ser con lo que considera que debe ser. El servicio adecuado, en cambio, es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar, teniendo en cuenta que espera alcanzar un servicio ajustado a sus deseos pero reconoce que existen ciertos factores que no siempre lo hacen posible. No obstante, se acepta hasta un cierto nivel mínimo de desempeño. En lo que hace a la industria hotelera, la relación entre satisfacción del cliente y

desempeño también incluye la atención al cliente. En este sentido, Alan Dutka (1998) destaca un conjunto de rasgos por los que el cliente juzga el servicio. Uno de los más importantes es justamente la atención al cliente: en cada contacto, este percibe el servicio y evalúa su calidad. El trato y la cordialidad del personal o la solución a las solicitudes son ejemplos de aquello que el cliente tiene en cuenta a la hora de juzgar la calidad de atención por parte del personal. Heskett (2003:54) sostiene que la satisfacción de los clientes está estrechamente ligada al valor que la organización les otorga en la prestación del servicio.

Servicio al cliente interno. Por otra parte, cuando se habla de satisfacción al cliente, hay que tener en cuenta a los empleados de la organización. Siguiendo la perspectiva de "servicio al cliente interno", Albrecht (1998) destaca la importancia de la satisfacción de los empleados y su influencia en la satisfacción de los clientes ya que, cuando los primeros están insatisfechos es probable que estos últimos también lo estén debido a que la calidad del servicio se ve atravesada por el accionar de todos los miembros de la organización. Así, Abrecht (1998) plantea un modelo de gestión del servicio orientado al cliente interno, es decir a los empleados, con el propósito de generar una estrategia para aumentar el compromiso de los mismos y así su desempeño y calidad en las tareas que realizan. Este modelo propone que la organización como un todo determina su competitividad y calidad de servicio, por lo que es necesario para ello, satisfacer las necesidades, deseos y demandas de ambos tipos de clientes, los internos y los externos, considerando el diseño de organizacional y de los puestos de trabajo. El autor destaca la importancia de los atributos de la cultura de la

organización en la calidad de los servicios que brinda y en las posibilidades de mejorar o no tal servicio:

> “Para brindar un servicio superior al cliente es necesario que exista una cadena de calidad que se extienda desde el momento de verdad (ese acto perceptivo trascendente durante el cual el cliente prueba el producto), a través de toda la organización, incorporando a todas las personas, los procesos y la infraestructura que debe contribuir al resultado final. El personal operativo no brinda el servicio. Lo brinda toda la organización. Ellos no pueden hacer más de lo que la organización les autorice hacer.” (Albrecht, 1998 p: 14).

A su vez, el autor afirma que el servicio de calidad al cliente debe comenzar desde el interior de la organización. Como se puede ver en el triángulo de servicio al cliente interno (figura 1), en el centro se encuentra el empleado y muestra los tres elementos necesarios para alcanzar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente interno: cultura, liderazgo y estructura organizacional los cuales también influyen en los empleados.

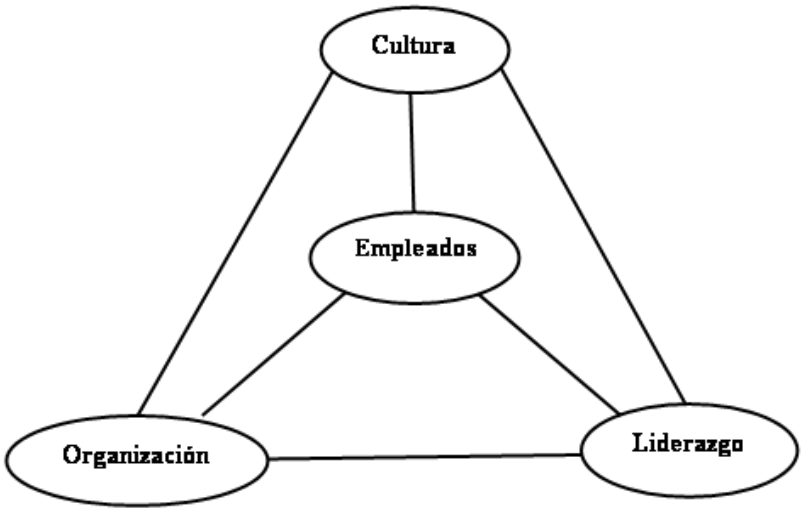

Figura 1. Triángulo de servicio al cliente interno (Albrecht, 1998). Fuente: adaptación de Karl Albrecht.

En conclusión y para los fines de esta investigación, se puede decir que el "modelo de servicios al cliente interno", permite abrir el panorama para comprender la relación entre el desempeño de los trabajadores en el hotel, la calidad de servicios que este brinda y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Es decir que para entender, la satisfacción del cliente, es necesario tener en cuenta cómo funciona la organización, que valores sostiene, qué procedimientos de trabajo establece y cómo dirige a sus miembros.

Metodología

Considerando que la investigación sobre el Hotel Residente se inició con el fin de comprender cómo la percepción del clima organizacional incide en el nivel de satisfacción y desempeño, uno de los primeros desafíos fue identificar qué atributos de la cultura organizacional afectan a la constitución del clima. Ante la ausencia de investigaciones que analicen la interrelación entre todas estas

variables o trabajos que estudien el comportamiento de estas variables dentro del ámbito de la industria hotelera, y que por ende no se contaba con los elementos necesarios para establecer una metodología ni descriptiva ni explicativa, se realizó una metodología de la investigación de tipo exploratoria buscando comprender y conocer cómo se relacionan estas variables, tomando como foco el estudio de la percepción del clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal del hotel, teniendo en cuenta la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en dicha incidencia.

En Ciencias Sociales, el estudio de caso es un método de investigación que se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios particulares (Eisenhardt, 1989) y se espera que abarque la complejidad de un caso particular. En cualquier estudio de caso se presta atención a la particularidad y complejidad de un caso singular a fin de llegar a comprender su comportamiento en circunstancias relevantes (Stake, 1995). Por este motivo, es necesario realizar una descripción del universo de estudio. El edificio del Hotel Residente de Buenos Aires, construido entre 1990 y 1992, cuenta con una superficie cubierta de 20.270 m² y su arquitectura responde a la tendencia posmoderna de fines de siglo XX. Una entrada con diseño imperial conduce directamente al lobby del hotel, donde hay un amplio espacio central con la conserjería y la recepción. El Hotel tiene a disposición para sus huéspedes un ballroom, un cocktail-lounge, un business center, tres salones, patio de comidas y estacionamiento. Sobre la pendiente del terreno, se encuentran también los jardines, la piscina y el sauna. Sobre un total 175 habitaciones, distribuidas en 16

pisos, hay tres grupos con características específicas: Luxe, single o doble, 29 unidades de 36 m2 con pantalla plana de 29” y frigobar; Suite Junior, single o doble, 64 apartamentos de 52m2 con sala incorporada, pantalla plana de 32” y frigobar; y Master Suite, single o doble, con 82 suites de 72 m2 con entrada independiente, televisión pantalla plana 32” y frigobar. Como toda organización con perspectivas a consolidarse en el mercado y crecer con el correr del tiempo, el Hotel Residente tiene una serie de valores que busca transmitir, así como también una visión y una misión como objetivo. Respecto de la visión, el propietario del hotel pone en palabras una meta que puede resultar común a muchas otras organizaciones pero no por eso deja de ser clara. La intención es alcanzar a “ser reconocidos nacional e internacionalmente como el hotel de lujo y excelencia de Buenos Aires”.

Diseño de investigación. Para observar de manera objetiva el comportamiento empírico de las variables se realizará un estudio de tipo cuantitativo, logrando recolectar información estadística sobre dichas variables. Cabe aclarar que, al tratarse de una investigación exploratoria, el objetivo de la misma no se centrará en recabar evidencias concluyentes sobre la hipótesis planteada sino más bien, proporcionar datos que permitan conocer de manera más profunda la problemática planteada, buscando generar nuevas hipótesis al respecto.

La operacionalización de las variables “Clima organizacional” y “Desempeño de los trabajadores” se establecieron en base a los conceptos desarrollados en el marco teórico de la investigación. “Clima organizacional” se

estableció como variable independiente y se tomaron las 9 dimensiones de Litwin y Stringer (1968:69) con sus respectivos indicadores: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e identidad. Además, se incluyó otra dimensión referida a la "satisfacción laboral" del personal del Hotel. Para la variable dependiente, "Desempeño de los trabajadores", se tomaron en cuenta dos dimensiones con sus respectivos indicadores: "Satisfacción del cliente" y "Atención al Cliente". Las dimensiones e indicadores se establecieron tomando como referencia, principalmente, los aportes citados de Huete (2005) y de Albrecht (1998).

Al momento de la realización de esta investigación el Hotel Residente cuenta con 92 empleados contratados. Para determinar la muestra se tomó a la totalidad del personal que ocupen puestos con tareas de contacto directo con los huéspedes del hotel a fin de proporcionar información precisa sobre la incidencia del clima organizacional en desempeño al momento de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. En consecuencia, se realizará un muestreo no probabilístico tomando como referencia al personal con contacto directo con los clientes. El total de puestos que se considerarán para la muestra son 36 (4 recepcionistas, 6 concierge, 6 botones, 6 doorman, 12 camareros, 2 bartenders).

Técnica de recolección de datos. Para recolectar la información correspondiente a cada variable se confeccionaron dos cuestionarios para colaboradores y clientes. El motivo de la elección del cuestionario como instrumento de recolección se debió a sus ventajas, en términos de tiempo y

objetividad, al momento de relevar información estadística sobre las variables propuestas.

Cuestionario para empleados. Para el relevamiento de los datos de la variable “clima organizacional”, se confeccionará un cuestionario con preguntas cerradas, autoadministrado y anónimo. Durante su elaboración se tendrán como referencia las dimensiones de Litwin y Stringer (1968) y se incluirá la dimensión “satisfacción laboral” considerando los aportes de Muchinsky (1983) sobre satisfacción extrínseca e intrínseca. Además, se utilizará como guía el apartado de “instrumentación para estudiar el clima organizacional” del trabajo de Federico Gan y Gaspar Berbel (2014) de *Manual de recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*.

Cuestionario para clientes. La confección del cuestionario para los clientes tendrá como fin relevar información sobre la variable “Desempeño de los trabajadores”. El objetivo de este instrumento será recolectar datos sobre el desempeño de los trabajadores tomando como referencia la satisfacción de los clientes. Para ello se tendrán en cuenta indicadores referidos a cómo fueron brindados los servicios y acerca del cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes luego de haber solicitado los servicios del Hotel. Además se considerará la opinión de los huéspedes respecto al servicio de atención al cliente, estrechamente relacionado con la satisfacción, tal como lo plantea Alan Dutka (1998). A su vez, se tomarán los aportes de Albrecht (1998) en cuanto a la perspectiva de servicio al cliente interno. Será un cuestionario autoadministrado, anónimo y voluntario, con preguntas cerradas para los clientes

del Hotel que se hospedaron durante el lapso de aplicación de la metodología establecida. El objetivo de este cuestionario es obtener información estadística sobre el desempeño de los colaboradores del hotel. Para ello, se buscará relevar datos sobre la satisfacción del cliente respecto a los servicios brindados por el Hotel, sobre el cumplimiento de sus necesidades y expectativas, su opinión sobre el funcionamiento de la organización, la fidelidad del cliente y su opinión sobre los servicios de atención al cliente. Cada uno de estos elementos evidencian el nivel de desempeño de los empleados del Hotel.

Conclusiones

La presente investigación se propone estudiar la incidencia de la percepción del clima organizacional por parte de los empleados del Hotel Residente en su satisfacción y desempeño, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios que brinda la organización. Para llevarla adelante, se deberán tener en cuenta los atributos de la cultura organizacional del Hotel que influyen en la constitución de dicho clima, destacando el estilo de liderazgo, los valores, la misión, los procedimientos de trabajo y de atención al cliente, las políticas de calidad y las condiciones físicas de trabajo. Teniendo en cuenta esto último, los valores que promueven los líderes del hotel son:

•El cliente como prioridad, siendo sus necesidades y expectativas los criterios fundamentales que guían los objetivos del hotel

•Compromiso del personal del hotel para tomar decisiones para lograr responder a las necesidades del cliente, buscando su satisfacción.

•Integridad, tiene que ver con un trato respetuoso hacia los empleados y los clientes.

•Mejora continua, para buscar una mejor calidad en el servicio brindado a los huéspedes.

En tanto que la misión es: “Desarrollar un producto de alta calidad que satisfaga las expectativas de los clientes, involucrando a todos los empleados en su creación y producción, asegurando una rentabilidad adecuada y actuando como una empresa comunitariamente responsable”.

En lo que respecta a los objetivos de la investigación, los pasos realizados hasta el momento permiten llegar a algunas definiciones, aunque no concluyentes, que permiten dar respuesta a la hipótesis planteada. La percepción de un clima organizacional satisfactorio por parte de los trabajadores de los hoteles, determinada principalmente por los atributos de la cultura organizacional, incide de manera favorable en el desempeño del personal al momento de cubrir las necesidades y expectativas de los huéspedes.

Se puede concluir que la percepción del clima organizacional está estrechamente relacionada con las características y atributos de la cultura organizacional, mientras que el desempeño de los trabajadores dependerá de cómo se transmitan los atributos de la cultura, tarea fundamental de los líderes de la organización. Dicha transmisión está reflejada en la constitución del tipo de

clima que perciben los empleados de la empresa. Sabemos que el liderazgo efectivo se traduce cuando una persona comunica a otras tan claramente su valor y potencial que llegan a verlo en sí mismos y esto supone, ante todo, poder. Sin embargo, el poder puede provenir de una persona o de la organización, y a su vez, las figuras de líderes van surgiendo ante situaciones de constantes cambios, por lo que la trasmisión de los atributos de la cultura no es una tarea adjudicada exclusivamente al gerente de la empresa, sino que es un proceso que se reproduce en situaciones variadas que impliquen a la figura del líder.

En cuanto a la satisfacción del cliente, el desempeño de los trabajadores al momento de prestar el servicio ofrecido por el hotel es fundamental para lograr dicha satisfacción. Lograr que el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado, pudiendo hacer “un buen negocio con la empresa” permite que se genere un vínculo de fidelidad entre este y la organización. Esto aporta elementos para mejorar las perspectivas de negocio de la empresa hotelera en un contexto de crecimiento del turismo tanto mundial como nacional.

Referencias bibliográficas

Albrecht, K. (1998), “Servicio al cliente interno”. Barcelona. Ed. Paidós.

Argyris, C. (1958): Personality and Organization, Nueva York, Harper Collins.

Ball, R. M. (1988): Seasonality in the UK. Labour Market. Avebury, Vermont.

Brunet, L. (1992). Concepciones del clima. En Bruner, L. El Clima de Trabajo en la Organización .México: Trillas.

Charles, K. y Marshall, L. (1992): «Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study», International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 4, nº 3.

Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. Ronald Press.

Davis, K, y Werther, W. (1995) “Administración de personal y recursos humanos”, Ed. Mcgraw-Hill, México.

Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.

Dutka.A (1998) Manual de AMA para la satisfacción del cliente ediciones granica, buenos aires.

Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, 14(4), 532-550

Feiertag, H. (1993): «Younger employees need extra encouragement, guidance», Hotel and Motel Management, vol. 208, nº 20.

Frye, W. D. (2001): «An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type». Tesis Doctoral.

Forehand, G. y Gilmer, B. (1945) Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. Psychological Bulletin n° 62.

Gan F. y Berbel G. (2004), Edición digital, "Clima Laboral, significados e instrumentos".

Gan, F. y Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones. Barcelona: UOC.

George, D., Y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (4ª ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Herzberg, F. (1966) “”Work and the nature of man” Cleveland: Word Publishing Co.

Heskett, James L., Sasser W. Jr. Y Schlesiger Leonard A. (2003) The Value Profit Chain Harvard Business School Teaching Nota 686-120.

Hofstede, G. (1999). Culturas y organizaciones. Madrid: Alianza Editorial.

Hoppock, R. (1935): Job Satisfaction, Harper, Nueva York.

Huete, Luis. M. (1998): Servicios y Beneficios, Deusto, Barcelona.

Jabulani, N. (2001): «An examination of customer service employee's self-efficacy, job satisfaction, demographic factors, and customer perception of hotel service quality delivery in Jamaica». Tesis Doctoral.

Kets de Vries, M . F. R. y Miller, D. (1984). The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management. San Francisco: Jossey-Bass.

Kluckhohn, F. R y Strodtbeck, F. L (1961). Variatios in Value Orientations. Nueva York : Harper & Row.

Lam, T.; Zhang, H. y Baum, T. (2001): «An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong», Tourism Management, nº 22.

Lashley, C. (2004) Para um entendimento teórico. en: Lashley, C. y Morrison, A. (orgs.). "Em busca da hospitalidade: perspectivas para un mundo globalizado". Manole, São Paulo.

Lee-Ross, D. (1995): «Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel

Workers», The Service Industries Journal, vol. 15, nº 3.

Leung, K.; Smith, P. B.; Wang, Z. y Sun, H. (1996): «Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizacional justice analysis», Journal of International Business Studies, vol. 27, nº 5.

Lewin K. (1951) 'Field Theory in Social Science', Harper and Row, New York

Litwin, G y Stringer, R.(1968) Motivación y clima organizacional, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

Martins, E.C.; Terblanche F. (2003): “Building organizational culture that stimulates creativity and innovation», European Journal of Innovation Management, vol. 6, nº 1.

Maslow, A. (1943): “A Theory of Human Motivation”. Psicological Review.

Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. Small Group Research, 33, 271-312.

Mathieu,J.E.,y Farr,J.L.(1991).Fur the revidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment,job in volvement,and job satisfaction.Journal of Applied Psychology,76,127-133.

Mathieu,J.E., y Zajac,D.M.(1990).A review and Meta-analysis of the antecedents, correlates ,and consequences of organizational commitment.Psychological Bulletin,108,171-194.

Mayo, E. (1945) “Los problemas sociales de una civilización industrial”.Boston Harvard University.

Munchinsky, P. M. (1983) “Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology”. Dorsey Press, Homewood, Illinois.

Murray, H. A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press.

Pavesic, D. V. y Brymer, R. A. (1990): «Job satisfaction: what’s happening to the young managers? Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 30, nº 4.

Pérez López J.A (1987) “la motivación humana en el trabajo” , IESE , Barcelona.

Peters T.J y Waterman, R. H. (1982). In Search of Excelence. Nueva york : Harper & Row.

Petty, M.M., McGee, G.W. y Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships bewteen individual job satisfaction and individual performance. Academy of Management Review, 9, 712-721.

Poole M.S. (1985) “Communication and Organizational climates. Review, critique and a new perspective”. R.D. Mcphee y P.K. Tompkings Eds. Organizational communication. Beverly Hills

Porter,L.W., Steers,RM., Mowday,RT.,&,P.V.(1974).Organizational commitment,job satisfaction,and turn over a mong psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology.

Pumpin C.(1988) ”Cultura Empresarial” , Madrid, Díaz de Santos 1988

Robbins, S. (2004): Comportamiento organizacional (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Sánchez Cañizares, S. M.; López-Guzmán Guzmán, T. J. & Millán Vázquez de la Torre, G. (2007) “La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba”, Cuadernos de Turismo, 20: 223-249.

Sánchez Cañizares, S. M.; López-Guzmán Guzmán, T. J. & Millán Vázquez de la Torre, G. (2011)”satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba, España”. Estudios y perspectivas de

turismo vol.20 no.5 Ciudad Autónoma de Buenos Aires sept. /oct. 2011.(ISSN-1851-1732).

Sarker, S. J.; Crossman, A. y Chinmeteepituck, P. (2003): «The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand», Journal of Managerial Psychology, vol. 18, nº 8.

Schein, E.H. (1988); “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”. Una visión dinámica.

Barcelona: Plaza & Janes.

Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983) “On the etiology of climates.Personnel” Psychology 36.

Simons, T. y Enz, C. A. (1995): «Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 36.

Smircich.L.(1983).Physical Settings and Organization Development.Reading,Mass:Addison-Wesley.

Smith, K.; Gregory, S. R. y Cannon, D. (1996): «Becoming an employer of choice: assesing commitment in the hospitality workforce», International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 8, nº 6.

Stake, R. (1995). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Ediciones Morata

Tholman E. C (1926). A behavioristic theory of ideas. Psicological review.

Wilkins, A.L.; Patterson, K.J. (1983): “You can’t get there from here: what will make culture-change projects fail”. En KILMAN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA,

R. (Eds.): Gaining control of the corporate culture, Jossey-Bass Inc., Publishers, California

Wright, T. & Bonett, D. (2007) “Job satisfaction and psychological well-being asnon additive predictors of workplace turnover.” Journal of Management, 33: 141-160.

Wong, S.; Siu, V. y Tsang, N. (1999): «The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees’ choice of job related motivators», Contemporary Hospitality Management, vol. 11, nº 5.

Zeithaml, V.A. (1988): “Customer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence”, Journal of Marketing, vol. 52, N. °3, pp. 2-22.

Zeithaml, V.A.., y Bitner, M. J. (2000): “Services marketing: Integrating customer focus across the firm”. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill.

Ministerio de turismo de la nación: http://www.turismo.gov.ar/

Página oficial de la OMT: http://www2.unwto.org/es