

**Universidad de Matanzas**

**“Camilo Cienfuegos”**

Estudio de la motivación, la satisfacción laboral  
y algunos aspectos del Liderazgo. Influencia en la calidad  
del servicio en el hotel Tryp Península Varadero

**Autor:** *Lic. Elvira Ortiz Sánchez*

**Tutor:** *Dr. Jesús Suárez Hernández*

*M.Sc. Varna Hernández Junco*

**Consultor:** *Lic. Aylién Monzón Velasco*

Tesis presentada en opción al  
Título de Master en Administración de Empresas

**Matanzas, enero del 2006**  
**Cuba**

## **RESUMEN**

La investigación se realizó en el hotel “Tryp Península Varadero”, el cual pertenece a una empresa mixta entre el Grupo Hotelero cubano “Gaviota” y la cadena hotelera española “Sol Meliá”, y que fue creado con el objetivo de brindar la excelencia de vacaciones inolvidables caracterizadas por un completo programa de animación al estilo “Sol Hoteles”; dicho hotel es comercializado por Sol Meliá, que posee gran prestigio y fama mundial. Durante el desarrollo de este trabajo se realiza un diagnóstico de la motivación, la satisfacción laboral, algunos aspectos del liderazgo y la calidad del servicio, y se determina si existe relación entre las variables antes mencionadas. Para el cumplimiento de los objetivos se aplicaron cuestionarios para el diagnóstico de la motivación, la satisfacción y algunos aspectos del liderazgo a los clientes internos, así como se realizaron entrevistas directas a los clientes externos, además de un cuestionario de calidad de los servicios; por otra parte, para medir la posible relación entre las variables mencionadas se utilizó el programa estadístico SPSS. El trabajo permitió investigar de manera integral la influencia de las variables descritas anteriormente en la Calidad del Servicio en el Hotel Trip Península Varadero, lo que no se había realizado antes en esta institución, facilitándole a la Dirección trazar estrategias, desde los resultados reales obtenidos, que le permita fortalecer el desarrollo del factor humano para el logro de los estándares de calidad deseados.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
1.1 Elementos teóricos de los servicios .....	4
1.1.1 Características fundamentales de los servicios .....	4
1.1.2 Preceptos básicos para el gestor de actividades de servicios .....	5
1.2 La calidad de los servicios .....	8
1.2.1 La calidad y su vinculación al servicio turístico .....	9
1.2.2 Las dimensiones de la calidad y su enfoque como calidad percibida .....	10
1.2.3 Atributos que miden la calidad de los servicios .....	13
1.3 Elementos teóricos de la motivación y la satisfacción laboral.....	14
1.3.1 Teorías sobre la motivación .....	18
1.3.2 La motivación del comportamiento organizacional.....	22
1.3.3 Satisfacción laboral. Modelos teóricos .....	27
1.3.4 Factores del puesto de trabajo relevantes para la satisfacción laboral .....	30
1.3.5 Satisfacción y conducta organizacional.....	31
1.4 Liderazgo .....	32
1.4.1 El arte de liderar. Actitudes del líder. Funciones .....	33
1.4.2 Liderazgo transformacional .....	37
CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA .....	41
2.1 El turismo en Cuba. Desarrollo y perspectivas .....	41
2.2 Caracterización de la cadena Sol Meliá.....	43
2.3 Caracterización de la entidad objetivo .....	44
2.3.1 Caracterización del Sistema de Evaluación de la Calidad en el Hotel .....	47
2.3.2 Competidores del Tryp Península Varadero .....	48
2.4 Selección y descripción de la muestra.....	53
2.5 Metodología utilizada y sus etapas.....	54
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN EL OBJETO DE ESTUDIO ..	62
3.1 Análisis de los resultados .....	62
3.1.1 Operacionabilidad de las variables.....	65
3.1.2 Análisis de la motivación .....	67
3.1.3 Análisis de la satisfacción laboral.....	70
3.1.4 Análisis de algunos aspectos del liderazgo .....	73
3.1.5 Análisis de la calidad en el Hotel Tryp Península Varadero .....	76
3.1.6 Análisis factorial .....	77
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	85
ANEXOS .....	94

## **INTRODUCCIÓN**

La actividad turística se ha convertido en esencial para la vida de numerosas naciones; de hecho, muy pocos países no la poseen o han desarrollado pocas ofertas turísticas a partir de sus atractivos, por lo que es considerada mundialmente como una fuente de desarrollo económico y social de grandes perspectivas. En este sentido, el sector turístico se consolida a escala mundial como una fuerza económica importante que logra desplazar a un número considerable de industrias de peso en la economía global, generando más del 10% del PIB y del empleo a nivel mundial.

En el Caribe se prevé un crecimiento promedio anual de un 6,3% durante los próximos diez a quince años. Cuba fomenta el desarrollo de un potencial turístico de calidad que tiene como base sus condiciones naturales casi excepcionales, extensas áreas de playa y cayerías vírgenes. El potencial físico estudiado asciende a 67 locaciones definidas como polos turísticos, en los cuales pudieran asimilarse 200 000 habitaciones y se puede invertir unos 20 000 millones de dólares en los más de 7 000 kilómetros de costas, 50 cayos y 280 playas.

El factor primordial para el desarrollo de toda actividad es el propio sujeto, ya que cuando se habla de calidad, necesidades y resultados, se debe analizar ante todo el comportamiento del hombre y sus causas, que han sido objeto de estudio en múltiples ocasiones, pero aún existen situaciones en las que se obvian aspectos importantes sobre el tema; por ejemplo, la motivación y la satisfacción del individuo aún se encuentran en espera de que ocurra un rotundo viraje para que se tengan en consideración y se les brinde la importancia requerida.

Por otra parte, en el pasado era posible mantener una posición competitiva a través de la innovación de productos. Actualmente, en el medio tan volátil en que se vive, esta estrategia ha dejado de ser satisfactoria y las organizaciones están obligadas a enfocar la gestión hacia el cliente y no hacia el producto.

En este sentido, mejorar el servicio desde la óptica del cliente es lo que produce beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una mejora en el servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios.

El cliente externo no es el único que está vinculado a la calidad del servicio; también influyen los clientes internos, es decir, los empleados, incluyendo los directivos, los cuales tienen un peso importante en el momento en que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización.

La medición de la calidad del servicio a partir de lo percibido por el cliente ha alcanzado un importante lugar entre los aspectos que los directivos toman en consideración en su trabajo, debido a que les permite conocer y erradicar los problemas en su gestión. Es por ello que resulta de gran importancia conocer los factores que influyen en la calidad percibida y cómo aumentar el grado de percepción de los clientes.

Un estudio realizado en el hotel Tryp Península Varadero, relativo a la satisfacción de sus trabajadores y la calidad del servicio, demostró la necesidad de realizar una investigación más profunda, lo cual motivó la ejecución de esta Tesis, que está dirigida a la solución del siguiente problema científico: **Las insatisfacciones del personal influyen en la prestación de un servicio de calidad.**

Por su parte, la hipótesis general de investigación es: **Si se evalúan la motivación, la satisfacción y el liderazgo existentes en la organización y se determina la relación de estas variables con la calidad del servicio, entonces se tendrá una información clave para establecer posteriores estrategias que permitan la mejora de las variables estudiadas.**

**Objetivo general:**

Estudiar la relación entre la motivación y la satisfacción del personal, el liderazgo existente en la organización y la calidad del servicio que se brinda, con el propósito de brindar información clave que posibilite el posterior establecimiento de estrategias de desarrollo que permitan mejorar los niveles de estas cuatro variables.

**Objetivos específicos:**

1. Elaborar el marco teórico-conceptual de la investigación.
2. Diagnosticar los niveles de motivación y satisfacción, así como algunos aspectos del liderazgo en la organización.
3. Diagnosticar la calidad del servicio hotelero.
4. Determinar la relación existente entre estas variables.

La novedad científica de la Tesis radica en la determinación de la relación existente entre la motivación y la satisfacción del personal, el liderazgo y la calidad del servicio en el hotel Tryp Península Varadero, por vez primera, facilitándole a la Dirección trazar estrategias que le permitan fortalecer el desarrollo del factor humano y la calidad del servicio ofertado.

La Tesis de Maestría se ha estructurado en: la introducción; tres capítulos, el primero, que abarca un conjunto de consideraciones teóricas, el segundo, asociado a la metodología de investigación aplicada, y un tercero, donde se realiza el análisis de los resultados; las conclusiones y recomendaciones; la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 Elementos teóricos de los servicios**

En el nuevo concepto de integrar al cliente en la organización se hace necesario extremar la atención en la relación interpersonal, la cual tiene un peso superior cuando el cliente compra un servicio que cuando compra un bien cualquiera; al comprar un automóvil, una bicicleta, el foco de atención está en el objeto en sí, en sus bondades, prestaciones, diseño o posible uso, pero cuando se compra ciertos servicios y hay un producto intangible, la atención se centra en la **CONFIANZA** que la relación despierta. Teniendo en consideración la importancia que los servicios tienen en la economía mundial (Palom y Tort, 1991; Albrecht y Zemke, 1997; Suárez Mella, Suárez e Ibarra, 2004) y su particularidad en Cuba, se considera necesaria la definición de este término. En este sentido, a continuación se muestran algunas de las definiciones brindadas a partir de 1980:

- Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último (Lehtinen, 1983).
- Servicio es un trabajo realizado para otros (...), existen porque en ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes (Juran y Gryna, 1990).

No queda la menor duda de que cuando se habla de servicio, el concepto expresa como regla una particularidad del proceso donde actividad y resultado coinciden en tiempo y espacio, o sea, la producción y el consumo ocurren simultáneamente, y es aquí donde radica la diferencia más significativa entre el proceso de producción y el consumo del servicio.

#### **1.1.1 Características fundamentales de los servicios**

Los servicios tienen cuatro características fundamentales, las cuales se muestran a continuación:

- ✓ **Intangibilidad:** A diferencia de los bienes físicos, el servicio no se puede experimentar en los sentidos antes de su compra. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el

lugar, las personas, equipos, material de comunicación, símbolos, etcétera. La tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”, “tangibilizar lo intangible”<sup>1</sup>.

- ✓ **Carácter inseparable:** Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio.
- ✓ **Variabilidad:** Los servicios son altamente variables, pues dependen de quién los suministra, cuándo y dónde.
- ✓ **Carácter perecedero:** Los servicios no se pueden almacenar.

### **1.1.2 Preceptos básicos para el gestor de actividades de servicios**

#### **1. Vende dos productos: físico y de servicio**

Sasser, Olsen y Wyekeff en 1978 definieron un producto como algo que consta de la siguiente mezcla: artículos físicos o bienes facilitadores, bienes sensoriales o servicios explícitos y beneficios psicológicos o servicios implícitos; por ejemplo, en un restaurante los artículos físicos constan de los alimentos, bebidas, etc.; los beneficios sensoriales son el sabor y el servicio del dependiente, entre otros; mientras que los beneficios psicológicos incluyen la comodidad, la condición social y una sensación de bienestar.

Kotler (1988) plantea que el servicio puede ir unido o no a un producto físico, en efecto, la oferta de cualquier empresa u organización puede contener, en mayor o menor medida, elementos de servicio.

#### **2. ¿Cómo estructurar los posibles servicios?**

Todo lo anterior demuestra que puede existir una diversidad de servicios con mezclas diferentes, por lo que asumirlos de manera general resulta difícil y no práctico. Se necesita, pues, fraccionar el sistema en subsistemas que deben ser gestionados según el comportamiento de este, lo que permite al gestor administrar el sistema sobre una base sólida.

Han existido diversas propuestas de clasificación de los servicios, pero a criterios de la autora las más interesantes resultan las brindadas por:

---

<sup>1</sup> La autora de esta Tesis considera que ello está asociado al desarrollo de un capital intangible en la organización como clave estratégica para aumentar la competitividad, tema muy tratado en los últimos 25 años en la literatura (Nelson y Winter, 1982; Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Nonaka, 1991, 1994; Argyris, 1993; Brooking, 1997; Fernández, Montes y Vázquez, 1998; Bueno, 1998; Senge, 1998; Suárez e Ibarra, 2002, entre otros).



- ✓ Lovelock (citado por Larrea, 1991), quien propone una clasificación de servicios donde se exponen dos criterios: la naturaleza del acto y el beneficiario de servicio.
- ✓ Shemmenner (citado por Schroeder, 1993), que utiliza una matriz de servicio que relaciona el grado de interacción y contacto con el grado de intensidad de la mano de obra.

### **3. Impactar en los momentos de verdad<sup>2</sup>**

Cada empleado del servicio controla el resultado del momento de verdad ejerciendo control sobre su propio comportamiento hacia el cliente; si el personal del servicio es apático, desagradable, hostil, frío, distante o no cooperativo en momentos de verdad queda arruinado, pero si es amable, afable, simpático y cooperativo para tomar a su cargo el problema del cliente, en momentos de verdad brillan y el cliente tiende a generalizar sus expectativas para toda la imagen del servicio prestado por la entidad; por lo que debe ser el objetivo primordial de toda organización asegurarse de que todos los empleados de la línea de contacto tengan la forma suficiente, la actitud de servicio requerida, la capacidad de actuar y decidir.

Los empleados de las organizaciones que marchan en busca de la excelencia en la prestación de servicios han de descubrir la importancia que tiene la creación de relaciones duraderas con los clientes y deben centrar sus esfuerzos en ello y no en buscar incesantemente nuevos clientes, pues:

“...Perder un cliente es fácil, pero para ganarlo nuevamente hay que gastar mucha energía y ser capaz de mantener un muy buen servicio” (Senlle, 1997).

Para el estudio de servicio se sugiere que se marquen en los momentos de verdad aquellos puntos que corresponden a la garantía de la calidad del servicio, no con sentido de inspección y control, sino con sentido de humanizar y dar autonomía al personal que entrega el servicio.

---

<sup>2</sup> El “momento de la verdad” es un término brindado por Jim Carlzon (1991), en un libro del mismo nombre que narra sus experiencias como Presidente de las Aerolíneas Escandinavas SAS en la búsqueda de una alta competitividad y el crecimiento de la cuota de mercado. Se considera que, para Carlzon, este momento es cuando se encuentran el cliente que demanda un servicio y el empleado de la organización que lo brinda.

#### **4. Hacer crear una cultura de servicio unida a la cultura del cliente**

Una cultura de servicio comienza con el liderazgo de la empresa, sobrevive y prospera a través de la atención y cuidado permanente de los gerentes de todos los niveles y se ven los buenos resultados en los sentimientos y acciones de las personas que están en contacto con el cliente. Una cultura de servicio es aquella que influye en las personas para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos de estilo al cliente primero.

En el logro tanto de una cultura de servicio como de una cultura del cliente ha desempeñado un papel clave el enfoque de una orientación al mercado (Grönroos, 1989; Kholi y Jaworski, 1989, 1990; Naver y Slater, 1990; Jaworski y Kholi, 1993; Llonch, 1993; Rivera, 1998) y la transición de un marketing transaccional hacia un marketing de relaciones (Berry, 1983 –el pionero–; Grönroos, 1990, 1994; Berry y Parasuraman, 1991; Morgan y Hunt, 1994; Vavras, 1994; Payne, 1995).

Las actuales concepciones de la gerencia del servicio, donde se coloca al cliente como su punto de partida, hacen que la pirámide tradicional no funcione, surgiendo la llamada pirámide invertida.

#### **5. Inversión de la Pirámide.**

La pirámide invertida es una metáfora para la organización orientada al servicio, aclarando que esto no implica una inversión de autoridad, pero sí un cambio en la mente de los directivos.

El paradigma de la gerencia del servicio en la pirámide invertida sugiere que el cliente debe ejercer un efecto de tracción a la organización, pues él es el punto de partida para definir el negocio, debido a que los empleados de contacto de la primera línea son los que pueden crear o romper la percepción del cliente sobre la calidad en el momento de verdad; dichos empleados son el segundo elemento más importante en el proceso de pensamiento. Solo entonces se llega a los gerentes, cuyo trabajo consiste en apoyar a los empleados de la línea en su misión de complacer a los clientes.

#### **6. Preste atención a los siete pecados**

Actualmente, existen millones de personas y asociaciones dedicadas a la prestación de servicios; con la revolución de estos, se podría pensar que casi todos los negocios estarían prestando mucha atención a ofrecer con calidad dichos servicios, pero la realidad demuestra que no es así. En una gran mayoría de negocios de los servicios la

mediocridad tiene normas y la cuestión de la calidad queda en parte a merced del azar y, en consecuencia, logran una calidad mediocre.

### **7. Considere a su cliente como la clave de su negocio**

En un mercado cada día más exigente, donde la oferta es mayor que la demanda, es imprescindible adaptarse a las exigencias cada vez mayores de los clientes, teniendo en consideración que cliente es aquel que repite y que es fiel por la satisfacción del producto y del trato recibido; aunque existe otro concepto de cliente: aquella persona a quien le entregamos nuestro trabajo y que compra de alguna manera los elementos o servicios que le ofertamos.

En una organización todos los procesos deben de tener su fin en el cliente y, por lo tanto, deben realizarse pensando en añadir valor al servicio que brindarán; para ello, hay que asegurarse de que se conocen las necesidades de los clientes, como afirma Albrecht (1990): **“Tal vez la regla fundamental de servicio es: conoce a tu cliente”**.

### **8. El primer mercado es el empleado.**

Se debe considerar a los empleados como un cierto mercado con el objetivo de:

- ☐ Involucrar al empleado en la misión de la organización.
- ☐ Que los empleados crean tener éxito y valdrá la pena para ellos.

## **1.2 La calidad de los servicios**

Numerosos han sido los autores que han abordado el tema de la calidad (Feingenbaum, 1963; Crosby, 1987; Ishikawa, 1988; Deming, 1989; Imai, 1989; Juran y Gryna, 1990; Chen y Prince, 1994; Garvin, 1995; Senlle, 1997; González, 1999; Cuatrecasas, 2000; Senlle y Stoll, 2000, por citar algunos de los más importantes) y, específicamente, la relativa a los servicios (por ejemplo, Crosby, 1983; Larrea, 1991; Rosander, 1992; Berry, 1993; Heras, 1993; Huete, 1994; Gómez, 1994; Abajo, 1995; Fernández, 1996; Senlle y Vilar, 2000; Chang, 2001; Ruíz-Olalla, 2002) y generalmente se ha definido como “qué tan adecuado es para el uso”; algunas de estas definiciones son las que se muestran a continuación:

- Calidad es el cumplimiento de las especificaciones (Crosby, 1983).
- Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor (Juran y Gryna, 1990).

En resumen, la autora considera que, de forma general, calidad es: brindar al cliente lo que desea hoy, a un precio que le agrade pagar, a un costo que podamos soportar, una y otra vez; y darle algo mejor mañana.

La experiencia demuestra que los clientes perciben la calidad de una forma mucho más amplia que el simple hecho de percibir la calidad en el producto adquirido, de ahí que urge la necesidad de que las empresas definan la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes.

Respecto a la calidad de los servicios, la autora coincide con Ruíz-Olalla (2002) en que Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) han sido los autores que de forma más determinante han contribuido a precisar la definición de la calidad del servicio, a partir de su modelo conceptual que se centra en los clientes e identifica cuatro *gaps* (desfases) que ocurren dentro de las organizaciones: 1) entre las expectativas del cliente y la percepción de estas por parte de la organización, 2) entre la percepción de las expectativas y las especificaciones de la calidad del servicio, c) entre las especificaciones de calidad y la gestión actual del servicio, y d) entre la gestión actual y las comunicaciones realizadas hacia el entorno. Todo ello genera un quinto *gap*, externo a la organización –la diferencia entre las expectativas que se forman los clientes sobre el servicio que desean utilizar y las percepciones que reciben finalmente del servicio, criterio que también sostiene Grönroos (1982)–, diferencia que es definida por dichos autores como calidad del servicio.

### **1.2.1 La calidad y su vinculación al servicio turístico**

Para lograr la excelencia en el servicio turístico es imprescindible su calidad, la que sería “dar al cliente lo que éste necesita, o incluso más”. La calidad es importante en la industria turística a causa de la aparición de una serie de factores, dentro de ellos:

1. Intensa competitividad nacional e internacional en el mercado turístico.
2. Consumismo progresivo y elevada atención de los medios de comunicación a las cuestiones de calidad dentro de la industria turística.
3. Progresiva sofisticación de los mercados de consumidores con factores de no precios que se están haciendo más importantes.
4. La repetición de eventos y los efectos de la recomendación.

Consideramos que la calidad produce beneficios pues crea verdaderos clientes, que se sienten satisfechos al seleccionar una empresa y haber experimentado sus servicios,

clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de ella en términos positivos con otras personas.

### **1.2.2 Las dimensiones de la calidad y su enfoque como calidad percibida**

En esta investigación se comparten los criterios de Sasset, Olsen y Wyckoff (1978) y Grönroos (1984) acerca de la existencia de tres dimensiones: técnica, funcional y percibida<sup>3</sup>. La **calidad técnica** refleja lo que reciben los clientes, desde el punto de vista técnico, en sus interacciones con la empresa; la **calidad funcional** tiene que ver con la manera en que se gestionan los momentos de verdad en la interacción personal-cliente y en cómo funciona el proveedor de servicio. Estas dos dimensiones influyen en la imagen que se crea sobre la empresa como imagen corporativa, la cual es importante, ya que puede influir en la percepción de la calidad de varias formas como **calidad percibida**, en los términos de Lehtinen y Lehtinen (1991), lo que representa la nueva dimensión de la calidad en la que se fundamenta el trabajo.

Por las cualidades específicas que les son inherentes a los productos, hay una serie de características reales, objetivas, propias, al margen incluso de las apreciaciones subjetivas que productores y clientes pueden tener sobre él. Estas características definen lo que pudiera llamarse como “calidad propia del servicio producido”.

La calidad propia es identificada, tanto por los proveedores como por los clientes, a través de un complejo proceso psicológico denominado percepción, que la transforma en lo que se ha dado en llamar “calidad percibida”.

La calidad de los servicios es, por una parte, objetiva, por estar relacionada con la medida de lo observable, o sea, la comparación del conjunto de propiedades del servicio con los parámetros estándares de la calidad previamente seleccionados.

Mientras que, por otra parte, es subjetiva, al estar sujeta a la apreciación del cliente, a cómo la percibe; a esto se le llama calidad percibida.

La calidad percibida se define como el proceso síquico, mediante el cual se reflejan integralmente los diferentes elementos que intervienen en el servicio en forma de imágenes concretas e inmediatas, manifestados a través de juicios del consumidor sobre la excelencia de una entidad, en la que se satisfagan y se superen, o no, sus

---

<sup>3</sup> Estos autores aprecian la calidad del servicio como una estructura tridimensional, sin embargo, autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) la consideran multidimensional, para Lehtinen y Lehtinen (1991) es bidimensional (calidad de los procesos y los productos), mientras que Cronin y Taylor (1992) creen que es unidimensional.

necesidades y deseos. Por tanto, se considera que la calidad está en función de la percepción del cliente:

$$\text{Calidad} = f(\text{percepción del cliente})$$

La calidad percibida depende de factores tales como:

- ✓ Las comunicaciones externas.
- ✓ La prestación de servicio en sí, que depende de las percepciones o la sensibilidad de la dirección en cuanto a las expectativas del consumidor, que a su vez debería estar condicionado por la indagación previa sobre lo que espera el consumidor.

El gran reto de la calidad consiste en hacer coincidir los mejores atributos en el instante que los clientes demanden productos y servicios donde se encuentren, para satisfacer las necesidades de esos momentos y en esas circunstancias. La calidad se hace patente en cada persona cuando quien disfruta del producto o servicio lo encuentra extraordinario, cumpliendo con lo que esperaba.

La percepción es la forma en que cada consumidor recoge, procesa e interpreta la información del entorno; es una representación subjetiva del mundo real; en este proceso influyen diferentes elementos que explican una diferente percepción, como son la motivación y el aprendizaje.

La motivación hace que los individuos sean más receptivos hacia los servicios que cubren las necesidades a satisfacer, mientras que la experiencia pasada y el aprendizaje condicionan también la percepción, pues si se tiene una experiencia favorable existirá una receptividad mayor al servicio que se presta. Además de estos factores personales, existe un conjunto de características que influyen en la percepción:

1. La percepción es selectiva, se condiciona tanto por las características del objeto como por las del sujeto; entre las primeras se encuentra lo novedoso y llamativo del estímulo, entre las segundas el interés del que percibe.
2. La percepción está organizada, por lo que se percibe de forma conjunta y no aislada. Por ejemplo, generalmente los servicios con bajo precio se perciben como inferiores en calidad a los servicios de mayor precio.
3. La percepción está influida por el conjunto de estímulos que configuran el objeto a percibir, como el color, contraste, tamaño, intensidad, etcétera.

4. Es objetiva, pues al percibir algún objeto o fenómeno lo concientizamos como algo objetivo, que existe fuera de nosotros.
5. Posee constancia, a pesar de la considerable variabilidad de las condiciones en las que tiene lugar el proceso de percepción, las imágenes de los objetos que percibimos se distinguen por una determinada constancia en su forma, tamaño, color, etcétera.
6. Compresión o racionalidad, al percibir los objetos o fenómenos el cliente los explica de acuerdo con los conocimientos adquiridos y su experiencia práctica. La percepción proporciona un conocimiento concreto del mundo a través de su imagen, pero de inmediato se relaciona con los conceptos y juicios formados a través de la experiencia del consumidor.

Esta realidad en el ámbito de los servicios enseña que a través de una sola situación se puede formar en el consumidor toda una imagen de estos, que posteriormente se verifica o no, a medida que se desarrollen las interacciones entre el proveedor y el cliente; entonces resulta tan difícil borrar una huella desagradable en un cliente y será en dependencia de la intensidad de esa insatisfacción provocada en él, que se logre más fácil y rápido el cambio de opinión, o incluso que no sea así.

Por esta razón, conjuntamente con lo que plantean otros autores (por ejemplo, Crosby, 1983, 1987; Albrecht, 1990; Heras, 1993; Huete, 1994), la autora es del criterio que en la prestación de servicios el desarrollo cultural que posee el personal que labora en una organización constituye otro de los factores claves del éxito. El personal que trabaja en servicio necesita una cultura de logros permanentes, que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo que le nutra y le anime, así como determinadas reglas y normas que le muestren el camino a seguir.

La cultura a desarrollar debe estar en función del cliente, por lo que la alta dirección de una organización debe trazar estrategias que impliquen el desarrollo de una verdadera cultura de servicio, donde el cliente dicte los requerimientos de este y logre una completa satisfacción<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> En la creación de esta cultura de calidad, la autora considera que la Alta Dirección de la organización puede auxiliarse de la Gestión del Conocimiento con el propósito de captar y difundir – socializar - las mejores experiencias internas y externas en lo relativo a la calidad del servicio. Ambos temas han sido muy tratados en la literatura empresarial (Nonaka, 1991, 1994; Malhotra, 1998; Zack, 1999; Goñi, 2000; Ortiz de Urbina, 2000; Camelo, 2000; Ranguelov, 2000; Suárez y Escorsa, 2001; Benavides y Quintana, 2003).

Los empleados deben dar lo mejor de sí en su desempeño, lográndose así una calidad total, donde no caben personas incultas que puedan saltarse “la cultura de la empresa”. Calidad total significa que toda la organización esté basada en procesos que satisfagan a los clientes, los conviertan en repetitivos y a los empleados les satisfaga y facilite trabajar con calidad, pues ellos la gestionan al sentirse implicados en el proceso.

Los ejecutivos que estén realmente interesados en esta calidad deben poner en práctica un proceso continuo para controlar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios, identificar las causas de las deficiencias y tomar las medidas apropiadas para mejorarla. De no desarrollarse este proceso se incurrirá en los llamados costos de la no-calidad, que se resumen en la pérdida de la cuota de mercado, mayor rotación del personal (por desmotivación), costos derivados de errores en el servicio, costos de mercado más altos para compensar la falta de competitividad, necesidad de ofrecer precios más bajos que los de la competencia y los costos síquicos y físicos que sufren los consumidores.

### **1.2.3 Atributos que miden la calidad de los servicios**

El cliente valora el servicio a través de determinados atributos de calidad, los cuales están relacionados con diversas características de los servicios, cuya valoración le permite evaluar el nivel de servicio que está recibiendo. De esas características es necesario seleccionar las más relevantes y definir un sistema de medición, fijando para cada una de ellas los valores entre los que se tiene que establecer dicha variable para estar seguros de responder a las expectativas del cliente. Estos valores a niveles de cumplimiento constituirán los estándares de calidad.

Dichos atributos aparecen como la ventaja buscada por el cliente para satisfacer sus necesidades; el atributo genera el servicio y la satisfacción, y como tal es utilizado como un criterio de selección.

De los atributos utilizados por diferentes autores (Passer *et al.*, 1978; Gönroos, 1984; Parasuraman *et al.*, 1985; Lehtinen y Lehtinen, 1991), se seleccionaron en esta investigación los considerados más consecuentes, de acuerdo con su objetivo:

- ✓ Tangibilidad: Es la parte visible del servicio que muestra en parte su naturaleza, la apariencia de instalaciones, los medios, los equipos y el personal de contacto.
- ✓ Fiabilidad: Significa confiabilidad en el servicio, la posibilidad de tener fácil su acceso, facilidad de uso: realizar el servicio correcto la primera vez, el servicio



dispuesto todo el tiempo designado, un tiempo de espera corto, tener el servicio cuando lo necesite.

- ✓ **Contacto:** Es un compuesto de los atributos de empatía, seguridad y capacidad de respuesta dados por Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985). La empatía es el resultado de la comprensión que se tenga sobre el cliente y el resultado que se logre del contacto con éste: conocer las necesidades del cliente y ponerse en su lugar; la seguridad implica confianza en el servicio, el prestigio adquirido, la seguridad de estar a salvo de todo riesgo y la consideración al consumidor; mientras que la capacidad de respuesta guarda relación con la habilidad de los empleados para responder rápido y eficazmente a los pedidos de los clientes y su aceptación por parte de ellos.

De los tres atributos propuestos que forman la dimensión general de la calidad percibida, dos se integran a la calidad funcional: la fiabilidad y el contacto, así como la tangibilidad se integra a la calidad técnica.

La calidad del servicio puede estar influida por diferentes factores, propios de la organización o externos a ella; entre los internos se puede mencionar el nivel motivacional, la satisfacción laboral y el proceso de liderazgo que se desarrolla en una organización. En este sentido, la investigación resumida en esta Tesis de Maestría se dirige al estudio de estos procesos y su vinculación con la calidad percibida.

### **1.3 Elementos teóricos de la motivación y la satisfacción laboral**

Las personas, tanto en su actividad laboral como en la privada, actúan según patrones de comportamiento, que son explicados a través de diversas causas. Así, la personalidad del individuo, el entorno y el ambiente de trabajo son elementos que actúan sobre el comportamiento humano.

Aunque la motivación es un tema ampliamente tratado en la literatura empresarial (Locke, 1952, Maslow, 1954; McClelland, 1961; Genescá, 1977; Milgrom y Roberts, 1993; Robbins, 1994; Fuller, 2000; Levy-Leboyer, 2000; Nelson, 2000, Valls, 2000; Bell, 2000; Pfeffer, 2000; Fisher y Sharp, 2000, etc.), aún no existe un total acuerdo acerca de lo que es dicho término y se han reunido numerosas definiciones; sin embargo, la mayoría coinciden en una serie de características (por ejemplo, Locke, 1952: Maslow, 1954; Herzberg, Mausner y Synderman, 1959; McClelland, 1961; Genescá, 1977;

Robbins, 1994; Espada, 2001). En general, todas esas definiciones ponen énfasis en tres aspectos diferenciados:

1. La motivación representa una fuerza que impulsa a las personas a comportarse de un determinado modo.
2. Este impulso se dirige hacia un objetivo concreto.
3. Para mantener la motivación hay que tener en cuenta tanto los impulsos de cada individuo como las fuerzas ambientales que operan en el entorno.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. De modo general, la motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo o puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo; al respecto, la autora comparte el concepto de motivación brindado por el profesor Diego González Serra, consistente en: “La motivación entendida como la compleja integración de procesos síquicos que, reflejando la realidad a través de las condiciones internas de su personalidad, regula la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento humano, en general, así como el comportamiento en las organizaciones en particular”.

A pesar de todas las diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas, en otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varían enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido, Levitt (1960) sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado –por estímulos internos y/o externos–, o sea, existe una causalidad. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano; por lo que no es casual ni aleatorio, sino que siempre está originado y dirigido por algún objetivo.
3. El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacentes a todo comportamiento existen siempre un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para designar los “motivos” del comportamiento.

Si las anteriores suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá alguna meta implícita o explícita, tal como se indica en el Anexo I, el cual muestra el modelo básico del comportamiento. Aunque este modelo sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente debido a que depende de la percepción del estímulo (que varía de acuerdo con la persona y aún en la misma persona de acuerdo con el tiempo), de las necesidades y de los deseos, que también cambian.

Las necesidades o motivos no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven cada vez más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, debido a que no causa tensión o incomodidad.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las necesidades, ya sean fisiológicas, psicológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

Las características de un grupo de personas son organizacionales únicamente en la medida en que éstas permitan que sus decisiones y sus comportamientos sean influidos por la organización. Es necesario coordinar todas esas actividades para la consecución de determinados objetivos que son el principal propósito y razón de la organización.

Es posible establecer diversos tipos de miembros de la organización que participan de ellas de formas muy diversas:

- Los clientes: son, en las organizaciones lucrativas, un grupo que tiene de manera muy predominante el primer tipo de móviles: el interés directo en los objetivos de la organización.
- El empresario: el segundo tipo, es decir, aquellas recompensas personales directamente relacionadas con el desarrollo de la propia organización.
- Los empleados: el tercer tipo, relativo a las recompensas personales que no suelen estar directamente relacionadas con el crecimiento de la organización.

De esta forma, todos contribuirán a la organización en función de los alicientes que les ofrece, además, las aportaciones de un grupo son la fuente de los alicientes que la organización ofrece a los demás.

Es esencialmente importante para una organización conseguir la participación de los diferentes tipos de miembros y determinar los principales aspectos que intervienen en la decisión de participar, mantenerse en ella o abandonarla. Esta investigación se centra en el estudio de las principales variables que determinan la participación de los empleados.

Tradicionalmente se ha afirmado que el desempeño de los empleados de una organización está en función de la habilidad y la motivación, ambos factores están en relación multiplicativa:

$$\text{Desempeño} = (\text{Habilidades} + \text{Motivación}).$$

De acuerdo con esta relación funcional, el desarrollo de cualquier comportamiento dirigido a la consecución de los objetivos organizacionales está en función de los múltiples factores de tipo **cognoscitivo (comprensión de la tarea, habilidades) y motor (destreza) y motivacional**. Este último factor reúne un conjunto complejo de aspectos que es necesario tener en consideración.

Es decir, la motivación tiene que ver con un conjunto de relaciones entre variables dependientes e independientes que explican la dirección, amplitud y persistencia de la conducta de un individuo, si se neutralizan o se mantienen constantes los efectos de las aptitudes, destrezas y comprensión de las tareas, así como las contradicciones y limitaciones que operan en el medio ambiente.

El estudio de la motivación resulta central para la organización; únicamente si los miembros permanecen en ella y si contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá mantenerse y desarrollarse, pero para que esto ocurra los individuos han de poder satisfacer sus necesidades y expectativas en la organización.

Dentro de todas las posiciones de los especialistas, la idea fundamental pone en relieve que tanto las organizaciones como los individuos presentan demandas identificables, al tiempo que contribuyen con algunos recursos. La dinámica de la interacción tiene que ver con los modos en que demandas y recursos de ambas partes son combinados e intercambiados.

### **1.3.1 Teorías sobre la motivación**

Los principales aspectos motivacionales de la conducta han sido explicados por diferentes autores, tales como Locke (1952), Maslow (1954), Herzberg, Mausner y Synderman (1959), McClelland (1961) y Espada (2001). Entre ellos se pueden destacar dos grandes grupos: el primero, los que tratan de identificar las principales variables sustantivas que motivan la conducta, son aquellos que han considerado las principales necesidades que los sujetos experimentan; el segundo grupo está compuesto por quienes atienden fundamentalmente aquellas variables que intervienen en el proceso que hace posible la dirección y persistencia de los comportamientos, estos autores han insistido en el estudio de los procesos que ocurren.

A continuación, en el Cuadro I se resumen algunas de las teorías de la motivación, clasificadas como teorías de contenido y teorías de proceso.

Una vez resumidas estas teorías es necesario aclarar que en la realización de esta investigación consideramos hacer una integración entre los tres tipos de necesidades que establece McClelland en su teoría (logro, poder, afiliación) y la primera necesidad que se menciona en la teoría de Alderfer (existencia). Estas necesidades ya han sido analizadas en investigaciones precedentes dirigidas por M.Sc. Varna Hernández (1997). Así pues, si los directivos quieren motivar a sus empleados, lo han de hacer mejorando la estrategia de enriquecimiento del trabajo, haciéndolo más interesante y menos rutinario, reconociendo y valorando el trabajo bien hecho, aumentando la autonomía del trabajo y promocionando de acuerdo con el rendimiento. Los factores de higiene, como la mejora de las condiciones de trabajo o la mejora de los sistemas de supervisión, no son, en sí, motivadores y lo que pueden lograr es en cierto estado mental de mantenimiento del empleado en que las necesidades básicas de supervisión dejan de resultarle un problema.

Herzberg y sus colaboradores consideran que tanto el ambiente externo (contexto ambiental), como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. En resumen, sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe externamente a cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho.

Cuadro I. Resumen de algunas teorías de la motivación (elaboración propia).

Enfoque de la teoría	Teoría	Principales conclusiones
Centrada en el contenido (aprecian las necesidades de logro, poder y afiliación como posibles motivadores del comportamiento humano).	Teoría de McClelland (1961)	<p>Las personas con necesidad de logros estarán motivadas cuando prevalezcan situaciones laborales con responsabilidades en la solución de problemas, establezcan metas que representen un desafío moderado, posean una retroalimentación de su actuación y un grado intermedio de riesgos, pero evitan actividades que consideren muy difíciles o muy fáciles. Esta necesidad no siempre origina un buen directivo, sobre todo en el caso de organizaciones grandes, puesto que las personas que con gran interés en su rendimiento personal no lo poseen para influir en que otros rindan mucho.</p> <p>Las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito administrativo. Los administradores destacados tienen gran necesidad de poder y poca de afiliación.</p> <p>Las personas con necesidad de poder se sienten satisfechas cuando "toman el mando", luchan por ejercer influencia sobre los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones, así como suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás que por su propio rendimiento efectivo.</p> <p>La necesidad de afiliación es el afán por ser querido y aceptado por los demás. Las personas con esta necesidad luchan por la amistad y prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir.</p>
	Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954): En el comportamiento humano influyen las necesidades humanas	<p>La jerarquía de las necesidades abarca dos niveles: el inferior, que incluye las necesidades fisiológicas (relevantes para la supervivencia del organismo) y las necesidades de seguridad (existencia libre de amenazas), así como el superior, que incluye las necesidades sociales (pertenencias, amistad, cariño, ingresos a grupos, etc.), las necesidades de estimación o autoestima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor) y las necesidades de autorrealización (utilización plena del talento individual).</p> <p>El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias, y su comportamiento sólo es influido por las necesidades no satisfechas.</p> <p>Las necesidades de seguridad, enfocadas hacia el peligro, las amenazas y la privación, surgen a partir de que el sujeto ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, que, junto con las fisiológicas, constituyen las necesidades primarias del individuo.</p> <p>A medida que el sujeto pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen gradualmente las necesidades secundarias (sociales, de estima y de autorrealización). Sin embargo, solo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales es que surgen las necesidades de estima, y cuando éstas son alcanzadas, surgen la de autorrealización.</p> <p>Sólo es influido por las necesidades no satisfechas El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes.</p>
	El modelo jerárquico ERG de Alderfer.	<p>Este autor formuló una serie de proposiciones sobre las relaciones existentes entre el deseo por los objetos relacionados con un grupo de necesidades y la satisfacción o frustración relativa a esos objetos; así como modifica el modelo de Maslow agrupando las necesidades de los individuos en tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Necesidades de existencia: relacionadas con los requisitos para la supervivencia (incluye las necesidades fisiológicas y de seguridad).</li> <li>➤ Necesidades de relación interpersonal: se alinean a las necesidades sociales y del componente externo de Maslow.</li> <li>➤ Necesidades de crecimiento o de desarrollo personal: aquellas capacidades, aptitudes, sentimientos, etc., que el propio sujeto valora positivamente en su persona (incluye los componentes de la categoría de reconocimiento y características de la autorrealización).</li> </ul>

Cuadro I. (Continuación).

Enfoque de la teoría	Teoría	Principales conclusiones
Centrada en el proceso	Teoría de establecimiento de metas, de Locke (1952)	Reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea, y en este sentido, formula su teoría del establecimiento de metas en el contexto organizacional y plantea que son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de las tareas los que determinan, en gran medida, el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución, y con ello su comportamiento y rendimiento (desempeño). La satisfacción de los individuos estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento. Los objetivos difíciles, si son aceptados por el sujeto que debe trabajar para alcanzarlos, conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles.
	Teoría de la equidad, perfeccionada por Adams	Esta teoría define que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social, que relaciona el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por el sujeto y los de otras personas. Al respecto, Adams ofreció una formulación más elaborada de la teoría, dentro de un contexto organizacional, en la cual destaca que los individuos distinguen entre las contribuciones recibidas a cambio de su trabajo y las comparan con las de otras personas, ocurriendo un proceso de comparación social, de donde puede resultar una percepción de equidad o de falta de equidad. Una variable importante en esta teoría es el punto de referencia; el que elija el empleado estará sujeto a la influencia de la información que posea de sus puntos de referencia, así como por el atractivo de éstos. De esta forma, pueden verse tres variables: el nivel del empleado, su grado de escolaridad y su antigüedad en la empresa.
	Teoría de los dos factores de Herzberg, Mausner y Synderman (1959): el trabajo del individuo y el ambiente externo.	El primer grupo de factores, periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí, agrupa una serie de aspectos relacionados con el propio trabajo que ejercen una función de mantenimiento o higiene, ya que eliminan las preocupaciones de los trabajadores respecto a algunos problemas, pero que no motivan la realización del propio trabajo. Estos factores, denominados higiénicos o insatisfactorios, tienden a actuar en una dirección negativa, y si se sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de las expectativas de los empleados podrán causar insatisfacción; incluso, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado no se obtiene ninguna satisfacción, ni ningún desempeño elevado asociado a ella. Los factores insatisfactorios o higiénicos están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow e incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condiciones de trabajo y comodidad.</li> <li>➤ Política de administración y de organización.</li> <li>➤ Relaciones con el superior.</li> <li>➤ Competencia técnica con el supervisor.</li> <li>➤ Salarios.</li> <li>➤ Seguridad del cargo.</li> <li>➤ Relaciones con los colegas.</li> </ul> El segundo grupo de factores incluye aquellos que son motivadores para el trabajo y que se derivan directamente de la relación del sujeto con su trabajo. Estos factores, también llamados satisfactorios o motivadores son: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realización</li> <li>➤ Reconocimiento</li> <li>➤ Crecimiento.</li> <li>➤ El trabajo en sí.</li> </ul> A partir de esta distinción, estos autores señalan que los dos factores satisfacen dos conjuntos diferentes de necesidades: las primeras, necesidades biológicas básicas y las que han sido asociadas a ellas por aprendizaje; y las segundas, necesidades típicamente humanas de logros y autorrealización.

Estos autores concluyeron que los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional, y para introducir aún mayor dosis de motivación al trabajo proponen el enriquecimiento de tareas, el cual consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. Su investigación sugiere que, aunque raramente los insatisfactorios actúan como satisfactorios, éstos pueden causar insatisfacción, como es el caso de la falta de reconocimiento, entre otros.

Como se desprende de esta teoría, para conseguir que las personas estén altamente motivadas es preciso que se les planteen retos, que se les reconozcan sus logros y sus actuaciones y que se les otorguen responsabilidades. Si las características del puesto y de la organización no permiten satisfacer las necesidades de orden superior, se requiere una modificación en las tareas del puesto para que se puedan satisfacer. A esta denominación Herzberg y sus colaboradores le llaman “enriquecimiento del puesto de trabajo”, es decir, conseguir que el puesto esté dotado de un sentido de logro, desafío y responsabilidad.

El enriquecimiento del puesto de trabajo puede lograrse mediante las siguientes acciones:

- Hacerlo más variado, disponiendo de las tareas de tal modo que una rutinaria sea seguida por una de más creatividad.
- Otorgar a los ocupantes del puesto más libertad para que escojan sus propios métodos, secuencias y ritmos de trabajo.
- Fomentar la participación de los subordinados en la planificación del trabajo y en la toma de decisiones mediante consulta personal y grupal, así como permitir y avivar la interacción de los subordinados.
- Dar y permitir a los colaboradores que sientan una responsabilidad personal respecto a sus tareas.
- Tomar medidas necesarias para que los colaboradores sean conscientes de su participación en el resultado final del trabajo de su unidad.
- Comprometerse con los colaboradores en el análisis y las modificaciones de los aspectos físicos del entorno.



Las teorías de motivación centradas en el proceso, aunque no constituyen el eje fundamental de este trabajo, se tienen en consideración, en alguna medida, en muchas de las técnicas aplicadas y podrían ser útiles para posteriores investigaciones; por ello, se considera conveniente hacer referencia a ellas y presentar una breve explicación, tanto del contenido como la referencia.

### **1.3.2 La motivación del comportamiento organizacional**

El problema de la motivación del comportamiento organizacional requiere, por su complejidad, un marco teórico comprensivo que permita identificar las principales fuentes de varianza y predecir las diferencias entre distintas unidades organizacionales. Katz y Kahn (1966) proponen un modelo que tiene en cuenta tres tipos de cuestiones analíticas:

- Los tipos de comportamiento requeridos para un funcionamiento eficaz de la organización, que son los que ésta ha de motivar.
- Los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para evocar las conductas requeridas en el contexto organizacional y su eficacia diferencial según los casos.
- Las condiciones que favorecen un determinado patrón motivacional dentro de una organización.

#### **a) Requisitos conductuales de la organización sobre los miembros**

Hay tres tipos básicos de comportamiento que son necesarios para que una organización funcione y pueda cumplir sus objetivos con eficacia:

- 1) El ingreso y la permanencia de sus miembros dentro de la organización.
- 2) El desempeño de los roles asignados a cada miembro de la organización.
- 3) La realización de una actividad innovadora y espontánea para lograr los objetivos de la organización que sobrepasan las especificaciones del rol que se ha asignado.

En lo que se refiere al primer tipo de comportamiento, es importante que las personas quieran ingresar a la organización con un ritmo lo suficientemente rápido para que se puedan cubrir las vacantes y las nuevas necesidades de personal; además, es importante que los miembros permanezcan en la organización, debido a que un cambio rápido de los miembros suele resultar costoso, poco eficaz y mostrar un alto nivel de ausentismo laboral y rotación de puestos. Estos comportamientos son importantes,

aunque en muchos casos no resultan eficientes para el buen funcionamiento de la organización.

El segundo tipo de comportamiento se debe desarrollar en el contexto organizacional y se trata de aquellos que suponen el desempeño adecuado del rol asignado por la organización a cada miembro, de modo que cumpla unos requisitos mínimos respecto a la cantidad y la calidad.

El tercer tipo, y quizás el más olvidado, consiste en aquellas acciones no especificadas por las percepciones del rol, pero que facilitan la consecución de los fines de la organización. Por muy específicas que sean las normas es imposible que la organización pueda establecer todos los comportamientos del individuo que pueden resultar eficaces para la consecución de todos los objetivos organizacionales en un momento dado. Es necesario que el individuo desarrolle conductas innovadoras adecuadas a las diferentes situaciones específicas; entre ellas cabe mencionar, por su frecuencia e importancia, las conductas de cooperación con otros miembros de la organización, las conductas que protegen a la organización, sus pertenencias y sus productos de cualquier desastre, las sugerencias creativas para mejorar los métodos de producción o mantenimiento, el autoentrenamiento de los miembros para realizar mejor las tareas o la mejora de su preparación para asumir puestos de mayor responsabilidad, la actitud favorable en el entorno social de la organización hacia ella, y otros muchos.

No todos estos tipos de comportamiento tienen que ser motivados por los mismos impulsos, ni por las mismas necesidades. De este modo, los patrones motivacionales más eficaces para cada tipo de comportamiento pueden diferir según el caso.

#### **b) Tipos de patrones motivacionales**

Katz y Kahn (1966) distinguen tres tipos de patrones motivacionales que afectan o pueden afectar el comportamiento organizacional. El primero consiste en la aceptación de las percepciones del rol y de las directrices y normas organizacionales, porque estas emanan de la autoridad legítima constituida y a la vez pueden obligar a su cumplimiento mediante sanciones. Este patrón motivacional no tiene relación directa con la actividad desempeñada por el individuo.

El segundo grupo de patrones motivacionales se caracteriza por estar desencadenado por recompensas externas, y dentro de él existen cuatro patrones diferentes que generalmente suelen cambiarse en las organizaciones. Según uno de ellos, las

recompensas se obtienen por el simple hecho de ser miembro de la organización, se incrementan con la antigüedad (prestaciones sociales de la empresa) y van dirigidas a un grupo completo de personas.

Otro patrón motivacional ofrece recompensas (pagos, incentivos, promoción) en función de las aportaciones y méritos individuales, mientras que la otra forma de motivación instrumental para los miembros de la organización se deriva de reconocimientos que dispensan los directivos y supervisores ante un determinado comportamiento de un miembro o grupos de miembros. Un patrón similar al anterior, aunque procedente de otras fuentes, es el reconocimiento y la aprobación social que el individuo recibe o puede recibir por determinados tipos de comportamiento organizacional de parte de los miembros de su propio grupo y sus compañeros.

El tercer grupo de patrones motivacionales aglutina aquellos patrones basados en la motivación de carácter intrínseco, por ejemplo: la satisfacción derivada del propio desempeño del rol gracias a que éste ofrece la posibilidad de autoexpresión o de autorrealización y, con ello, de identificación con el propio trabajo.

### **c) Consecuencias de los diferentes patrones motivacionales**

**Acotamientos de los renglones legítimos:** los controles normativos y legales en la organización resultan poco eficaces para atraer a las personas y, aunque puede reducir el ausentismo una vez que los miembros han ingresado en ella, en muchas ocasiones esta disminución repercutirá en un incremento de la rotación de puestos. Además, las normas legales pueden llegar a conseguir que se cumplan las tareas asignadas a los miembros, al menos en los niveles mínimos exigibles de calidad y cantidad, especialmente si se trata de tareas rutinarias que resultan fáciles de especificar.

Ahora bien, el énfasis en las normas legales y las obligaciones, como patrones motivacionales, llegan a convertir los mínimos exigibles que hay que cumplir en los niveles “estándares” de la mayor parte de los miembros. Por otra parte, este patrón motivacional es claramente deficiente para motivar, mientras que un comportamiento innovador va más allá de las reglas establecidas y resulta necesario para la buena marcha de la organización. Dentro de este patrón motivacional lo más habitual es que el miembro se escude en el cumplimiento de las normas y no esté motivado para iniciar o desarrollar otros comportamientos no regulados.

Asimismo, resulta imposible regular los comportamientos creativos e innovadores que los miembros deben desarrollar en situaciones no previstas, así como dominar todos los detalles para regular, en todos sus aspectos, el comportamiento de roles y tareas a desarrollar en la organización; por ello, este patrón resulta ineficiente, por sí solo, para la buena marcha y desarrollo de la organización.

**Recompensas extrínsecas generales e individualizadas:** una de las primeras medidas para ampliar los efectos motivacionales de las normas y órdenes de los directivos de la organización es la introducción de refuerzos extrínsecos e incentivos que motiven el comportamiento adecuado de los miembros. Esta recompensa puede brindarse a todo un grupo en la organización por el hecho de pertenecer a ella o cumplir determinados requisitos, o pueden ofrecerse también de acuerdo con un sistema individualizado que se establezca en función de una serie de criterios que, por lo general, tienen relación con el esfuerzo y el desempeño del individuo.

Las recompensas individualizadas suelen ser los incentivos económicos, la promoción o el reconocimiento por parte de los supervisores y directivos, y resultan eficaces para motivar a los miembros a realizar tareas en los niveles de cantidad y calidad requeridos; por otra parte, estas recompensas resultan difíciles para motivar los comportamientos innovadores de los individuos, por lo que el empleo eficaz de las recompensas de tipo económico en un sistema individualizado de recompensas requiere, al menos, el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Deben ser percibidas de forma clara como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que haya que cumplir para conseguirlas.
- b) Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente.
- c) Deben ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

En ocasiones, estas recompensas resultan conflictivas e ineficientes, entre otras razones, debido a que su aplicación encuentra, en algunos casos, dificultades derivadas del tipo de tarea, de las negociaciones colectivas o de las presiones del grupo para no superar los niveles considerados adecuados por el propio grupo de compañeros.

La recompensa más potente pudiera ser la promoción y el ascenso; sin embargo, su aplicación también encuentra dificultades debido a que los criterios de promoción de los

directivos distan de tener en consideración las conductas más eficaces para la organización, sino que atienden más bien a criterios de conformismo, antigüedad, observancia de las normas, etcétera.

Para resultar eficaces como recompensas extrínsecas, el reconocimiento y la recompensa social deben de estar estrechamente vinculadas al desempeño del empleado; este tipo de refuerzo debe ser aplicado de modo contingente y los directivos y supervisores han de evitar desigualdades e injusticias.

Las recompensas generales o de grupo no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la permanencia del individuo en el grupo; son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización, pero no lo son para conseguir una mayor productividad o calidad en el rendimiento. Este tipo de recompensa puede afectar únicamente el nivel de rendimiento en la medida que influya en todo el grupo, si sus miembros valoran la pertenencia al grupo por las ventajas que les ofrece en comparación con otras organizaciones o grupos y si la organización establece unos mínimos estándares más elevados como condición para permanecer en él.

El uso eficaz de estas recompensas requiere una aplicación uniforme a todos los miembros de la organización de acuerdo con los criterios que se han establecido. Cualquier aplicación diferenciada en función de otros criterios puede provocar resentimientos en una parte de los miembros. El aspecto esencial de este sistema de recompensas es que tiene su propia lógica basada en la membresía y no en el rendimiento.

**Recompensas intrínsecas y sus consecuencias:** las principales recompensas intrínsecas del comportamiento organizacional están relacionadas con la autoexpresión y autodeterminación, factores importantes en la satisfacción con el propio trabajo, la expresión de los valores del propio sujeto y la cohesión del grupo al que pertenece.

Las investigaciones apoyan la hipótesis de que el enriquecimiento del trabajo disminuye el absentismo laboral; asimismo, si se introduce también un aumento en la autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, ello conduce a un aumento en la productividad, en la calidad de los resultados de trabajo y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

También la expresión de los propios valores tiene un efecto motivador para el sujeto. Si él puede expresar su sistema de valores en el trabajo y en la organización, este hecho puede tener un efecto positivo para el comportamiento organizacional y la satisfacción, haciendo que el sujeto permanezca más tiempo en ella, sea más productivo y eficaz, y desarrolle una mayor cantidad de conductas creativas no previstas por las normas, lo que contribuye a la consecución de los fines de la organización.

Entre los patrones de la motivación intrínseca se incluyen igualmente la pertenencia al grupo primario de trabajo, especialmente porque ese grupo puede tener un efecto considerable al proporcionar un sentido de comprensión en la tarea y ofrecer la posibilidad de desarrollar un sentimiento de responsabilidad de grupo. Al respecto, se ha señalado el poder motivacional de los grupos y su eficacia en determinadas condiciones para aumentar el rendimiento de los individuos en la organización.

Como resumen, la utilización de recompensas extrínsecas e intrínsecas influye en el nivel de satisfacción laboral existente en los trabajadores.

### **1.3.3 Satisfacción laboral. Modelos teóricos**

Durante su vida, la organización selecciona a una serie de personas en función de su valía para desempeñar las diversas actividades y roles que permitirán la consecución de los objetivos, entrena a esas personas con el fin de potenciar, mejorar sus habilidades, destrezas y capacidades de modo que resulten más eficaces, y trata de motivarlas, mediante distintos procedimientos, para que permanezcan en ella y desarrollen un esfuerzo y energía suficientes para desempeñar un nivel de trabajo adecuado en cantidad y calidad, procurando, además, proporcionar oportunidades de promoción a sus miembros que les permitan desarrollar su carrera dentro de la organización.

Por su parte, los individuos aceptan participar en la organización, la eligen y contribuyen a la consecución de los objetivos en la medida en que su ingreso o permanencia en ella les proporcione medios para cubrir una serie de necesidades y conseguir una serie de aspiraciones personales. Todos estos factores desencadenan en los miembros de la organización reacciones ante su trabajo y los elementos ambientales en que se desarrollan.

La conceptualización de la satisfacción laboral se ha caracterizado por la falta de unidad de opiniones a la hora de definirla. No obstante, el interés por esta problemática se

mantiene (por ejemplo, Robbins, 1994; Elías, 2000), debido a la relación entre satisfacción laboral y otros aspectos relevantes de la vida laboral tanto como el liderazgo, el absentismo y la rotación y/o el rendimiento.

Importante resulta destacar la carencia de teorías y modelos propios de la satisfacción en relación con las teorías interpretativas, así como la escasa correspondencia con los instrumentos de medida elaborados. De este modo, Peiró (1992) considera muchas de esas teorías de satisfacción dentro del marco de las teorías motivacionales, distinguiéndose tres tipos de orientaciones:

- a) Orientación interna: reducción de necesidades o cumplimiento de las expectativas.
- b) Orientación externa: teorías del grupo de referencia.
- c) Modo centrado en los valores individuales (combinación de a y b).

A la hora de explicar los factores relevantes en la formación de las actitudes que conducen a la satisfacción laboral han surgido distintos modelos teóricos. Ejemplos de estos tres modelos son:

1. Modelo teórico basado en la satisfacción de las necesidades.
2. La teoría del grupo de referencia.
3. Teoría de los valores: El modelo de Locke.

Abordando el tema de la satisfacción laboral, la bibliografía consultada coincide en señalar los denominados **agentes de la satisfacción laboral**, que se suscriben como:

**El propio sujeto:** El sujeto es quien establece, de acuerdo con sus puntos de vista, el marco de referencia individual en el que estimará, comparará y decidirá si los resultados percibidos de su trabajo se ajustan a sus aspiraciones y deseos; en caso afirmativo sentirá satisfacción, de lo contrario quedará insatisfecho o, al menos, en un estado neutro.

Según Locke, se podría predecir que los sujetos con una elevada autoestima personal, en comparación con los de baja estima, reunirán las siguientes características:

- ❖ Mayor probabilidad en valorar los cambios en las tareas.
- ❖ Mayor placer como resultado de un logro más intenso y difícil.
- ❖ Mayor probabilidad de promociones por razones de justicia.
- ❖ Menor probabilidad de valorar el prestigio, aprobación y reconocimiento verbal como fuente de autoconfianza.
- ❖ Menor afectación emocional por críticas.

- ❖ Menor experiencia conflictiva y sentimiento de ansiedad en el trabajo.
- ❖ Menor defensibilidad de su empleo.

Si entendemos por autoestima la valoración del propio yo, se puede concluir que el autoconocimiento y la autoestima influyen sobre la estabilidad y la eficacia del individuo, que conducen a un sentimiento de satisfacción. La forma de desarrollar la autoestima se logra enfrentándose con el mundo de modo competente, de manera que la persona pueda atribuir la solución de los problemas a sí misma, a sus capacidades, a sus fuerzas y a su trabajo.

**Supervisores, compañeros y subordinados:** Un aspecto que tiene mucho que ver con la satisfacción laboral es la percepción del individuo con relación al aprecio y estima que recibe de los compañeros de trabajo. Dentro de un grupo de trabajo existen elementos como: la cohesión, la popularidad, el tamaño del grupo y las oportunidades de interacción, que influyen en la satisfacción laboral.

De modo general, la satisfacción laboral en la supervisión puede ser entendida como la forma en que el supervisor da muestras de un trato personal más que institucional, la confianza que inspire y su disposición a explicar sus propias actuaciones y a escuchar a sus subordinados. También determinará la forma o el estilo de supervisión, donde el trabajador debe participar junto con el supervisor en el proceso de toma de decisiones.

El supervisor puede ser considerado como el pivote de las relaciones humanas, y por tanto, como fuente de importancia en posibles satisfacciones o insatisfacciones.

**Empresa y directivos:** los directivos ejercen control sobre los niveles inferiores de la organización, elaboran el tipo de tareas a realizar, establecen el grado de responsabilidad de éstas y determinan el modo y la cantidad de compensaciones económicas; es decir, ejercen una influencia importante sobre la fuente de satisfacción de los empleados, por lo que se les puede considerar como factores indirectos de satisfacción.

En lo que se refiere a la empresa en su conjunto, se reconocen tres aspectos que pueden considerarse relacionados con la satisfacción:

- 1 La forma y el tamaño: Se da una mayor satisfacción laboral cuando las organizaciones son pequeñas y existen pocos niveles en ella.



- 2 El grado de participación en la dirección: Con ello se fomenta la identificación del empleado con los fines y metas de la organización y se obtiene una mayor sensación de pertenencia.
- 3 La política de personal: Consiste en el sistema de valoración, las relaciones con los sindicatos y el orgullo por la empresa.

### **1.3.4 Factores del puesto de trabajo relevantes para la satisfacción laboral**

Se pueden encontrar en la bibliografía muchos factores o componentes del trabajo que pueden influir en la satisfacción laboral, por ejemplo:

1. **Carácter intrínseco del trabajo:** Independientemente de las diferencias causadas por el papel de la redistribución y el estatus, las variables o aspectos, según las investigaciones que dentro de este punto contribuyen a la satisfacción laboral, parecen ser la variable del trabajo, su autonomía y sus oportunidades para desarrollar las habilidades y actitudes del propio sujeto.
2. **Remuneración o salario:** Los trabajadores mejor pagados son generalmente los más satisfechos, aunque esto no se relacione directamente con la productividad. La satisfacción en este punto depende de la percepción del trabajador de la equidad del salario.
3. **Promoción:** Cuando se pone en relación con la productividad constituye una de las causas de satisfacción positiva. Se encuentra de acuerdo con las expectativas de cada persona y modo de valorar las metas, y en esto influyen el deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, la realización de un deseo de justicia una persona cree haberse ganado una promoción, el deseo de ganar salarios más elevados y, por último, el deseo de alcanzar el reconocimiento social de su estatus profesional, que a vez repercutirá sobre su propia autoimagen.
4. **Seguridad de empleo:** Por orden de importancia ocupa uno de los primeros lugares entre los factores de satisfacción. El sujeto que se siente seguro en una organización tiene la sensación de que es valorado por esta y que posee conocimientos y habilidades para conservar su empleo.
5. **Condiciones de trabajo:** Es un factor que tiene escasa incidencia en cuanto a la satisfacción laboral, pero que, a su vez, es un aspecto que el empleado puede mencionar cuando está a disgusto con su trabajo.

### **1.3.5 Satisfacción y conducta organizacional**

Para analizar el comportamiento del sujeto dentro de una organización, sin dudas hay que tener en cuenta la satisfacción laboral. En este sentido, existen diferentes comportamientos que se han estudiado en relación con la satisfacción laboral, por ejemplo:

**Satisfacción laboral y rendimiento:** Los estudios empíricos desarrollados sobre esta cuestión no apoyan lo que defienden Herzberg *et al.* (1959) cuando se refieren al nivel de ejecución y una relación causal positiva. Un buen nivel de ejecución puede producir recompensas, las cuales determinan un sentimiento de satisfacción laboral; por tanto, esta formulación supone que la satisfacción laboral, más que determinar el nivel de ejecución, como generalmente se afirma, es determinada por él.

El hecho es que esta relación está mediatizada por otras variables que hacen que las correlaciones entre las medidas de ambos aspectos no alcancen valores muy elevados. De acuerdo con estos autores, la satisfacción laboral derivada de determinadas recompensas afecta su valencia, y éste, según la teoría de las expectativas, es uno de los factores determinantes del esfuerzo, que determina a su vez, con otras variables, el nivel de ejecución.

Se plantean dos condiciones bajo las cuales una elevada productividad puede conducir a una elevada satisfacción laboral:

- 1 Que la productividad conduzca a la consecución de valores laborales importantes para el sujeto.
- 2 Que esta consecución no suponga un costo tan elevado que elimine el placer de alcanzarla (con la fatiga) o que niegue otros valores (las relaciones con la familia).

**Satisfacción en el trabajo y absentismo laboral:** No todos los tipos de ausencias laborales tienen la misma significación con la satisfacción laboral. En esta cuestión los investigadores eliminan de sus cálculos las ausencias relacionadas con enfermedades de carácter aparentemente visible.

Diversos son los estudios que han tratado sobre el tema de las causas diferenciales en el estudio del absentismo, considerándose la posible influencia de variables como el sexo, la atracción del trabajador por su grupo de trabajo y el nivel o estatus profesional.

**Satisfacción laboral y rotación del empleo:** El abandono de la organización por parte de los miembros supone para ella un gasto de energía o de dinero. Si este abandono se torna frecuente y alcanza a afectar un porcentaje de los trabajadores, puede ser un índice revelador del descontento de los miembros de la organización. Sobre la decisión de permanencia del individuo en la organización influye también la percepción que tenga de las oportunidades de encontrar un puesto de trabajo mejor en otra entidad.

Resulta innegable que el grado de satisfacción de las necesidades de reconocimiento, autonomía y sentimiento de estar haciendo un trabajo importante, y la evaluación por medios justos, tienen una relación directa con el hecho de que una persona continúe en el trabajo; además del grado de satisfacción que proporciona el trabajo. Asimismo, otro factor que influye en la permanencia del empleado en la organización, y consecuentemente en la rotación del empleo, es el grado en que su trabajo limite la satisfacción que pueda recibir de su familia y su comunidad.

#### **1.4 Liderazgo**

El liderazgo se define como influencia, o sea, un proceso de influir sobre las personas para intentar con buena voluntad y entusiasmo el logro de metas de la organización; este es un tema ampliamente tratado en la literatura empresarial desde los años 40 del siglo XX (por ejemplo, Sandeson, 1940; Stogdill, 1948, 1974; Cattell, 1951, Gibb, 1954; Bass, 1962, 1985, 1998; Fiedler, 1967, 1993; House, 1971, 1977; House y Dessler, 1974; Burn, 1978, Schein, 1985; Tichy y Devanna, 1986; Fiedler y García, 1987; Filella, 1988; Sashkin, 1988; Conger, 1989, Westley y Mintzberg, 1989; Bass y Avolio, 1990; Locke, 1991; House, Spangler y Woyoke, 1991; Kouzes, 2001; Kotter, 2000, 2001; Nanas, 2001; Daft y Lengel, 2001). Asimismo, dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos, aplicando al máximo sus actitudes al frente del grupo para inspirarlos a lograr sus metas.

Por ello, se puede definir como liderazgo la iniciativa y el mantenimiento de estructuras en expectativas, donde el líder desempeña una parte activa en el desarrollo y mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección de los objetivos necesarios para el desempeño efectivo del grupo; es importante tener en consideración que la efectividad óptima en el liderazgo solo puede ocurrir en un ambiente o clima organizacional apropiado.

El liderazgo eficaz es un asunto complejo que implica las características y conducta del líder, las características y conducta de los subordinados individuales, así como del grupo, los rasgos y conducta del superior del líder, los objetivos de la empresa y las características de la actividad en que se desempeñan. Sin liderazgo la organización es sólo un conjunto confuso de personas y máquinas, es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva a lograr sus objetivos.

#### **1.4.1 El arte de liderar. Actitudes del líder. Funciones**

Liderar **es un arte** y no basta para ejercerlo el instinto que más o menos acentuado se posea para ello; por ello, hay que desarrollarlo, conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas.

El ejercicio del liderazgo entraña tres problemas fundamentales:

- Psicológico: por aplicarlo sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos.
- Pedagógico: por entrañar la instrucción y la educación del subordinado.
- Moral: por regular las conductas de los subordinados influyendo en su comportamiento

#### **✓ Actitudes del líder**

El líder debe tener una serie de actitudes que le ayuden a desarrollarse en su entorno, por ejemplo: conocimiento de los métodos de trabajo, de las técnicas de organización, de las leyes y reglamentos, de los procedimientos de mando y control, del material y equipo a su cargo y de la dirección de hombres. Asimismo, debe tener habilidad para planear y organizar el trabajo, para apreciar situaciones y tomar decisiones, para instruir, para crear situaciones deseables, descubrir facultades y conseguir disciplina espontánea, basada en el convencimiento; además, sobre todo, debe tener actitud responsable, voluntariosa, comprensiva, de justicia y de cooperación.

#### **- Funciones del líder**

En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, donde deberá, en el desarrollo de sus misiones, **prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar**, las cuales explicamos a continuación:

✓ **PREVER** significa ver antes, calcular y preparar el futuro objetivo. Para ello, es necesario primero fijar claramente los objetivos a conseguir, considerando las necesidades que ello va a suponer de acuerdo con el método a seguir; todo lo anterior debe prepararlo con suficiente tiempo y darle la difusión adecuada, al igual que se deben establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos.

✓ **PLANEAR** es fijar el plan elaborado mediante la función de prever; el cual debe hacerse por escrito, para no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos. Para ello, es necesario utilizar datos reales y objetivos para lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión. En resumen, planear es la concreción de la política o estrategia (Veciana, 1999).

✓ **ORGANIZAR** es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, definiendo claramente las obligaciones y responsabilidades, delegando autoridad y preparando a los futuros mandos para evitar soluciones de continuidad. En este sentido, el líder debe confeccionar los instrumentos de organización más útiles para facilitar el trabajo del departamento (organigrama, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales, etc.), así como diseñar la estructura organizativa.

✓ **MANDAR** es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas y formar voluntades para conducirlas y orientar su esfuerzo a la acción común, y se manifiesta por medio de órdenes que implica como respuesta su ejecución. Su ejercicio compromete la responsabilidad en la decisión, por lo que antes de decidir hay que meditar y después ejecutar sin titubeo.

✓ **COORDINAR** es establecer la armonía entre los subordinados y sus respectivas tareas, cuyo objetivo es que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás; o sea, coordinar significa ordenar y armonizar las partes de un todo unitario (Veciana, 1999). Con ello, se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzar con éxito los objetivos prefijados, para su ejecución es indispensable una buena información con objeto de que:

- El jefe tenga un conocimiento exacto de la situación.
- Los subordinados sepan hacer posible en todo momento la marcha de las actividades, por lo que deben saber, por tanto, lo que queremos que hagan, cómo y por qué queremos que lo hagan.

Esta necesaria información ha de ser ascendente, descendente y horizontal para que, al conectar dichas líneas, se cree un clima de actitudes que entrañe colaboración activa entre mandos y subordinados. Si todos saben a donde van, se llegará mejor.

✓ **CONTROLAR** es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado, es verificar en todo momento y a todo nivel. Planear y controlar son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad, pero fundamentalmente se debe controlar cada una de las etapas del plan establecido, los cambios que experimente, supervisar las tareas encomendadas, en función de los resultados vigilar el cumplimiento de lo ordenado y comprobar la buena intercomunicación.

✓ **EVALUAR** es deducir un estudio de resultados entre el plan y su realización, o sea, es volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan para extraer las enseñanzas más convenientes. La evaluación tiene como propósito comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados, cómo han actuado los métodos y las técnicas elegidas y cuál es el grado de desviación de lo planeado para su posterior corrección.

#### ✓ **Cualidades o atributos de un líder**

Un buen líder conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa, así como utiliza con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Por otra parte, explica no solamente cómo deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen; da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas; prevé, planifica y delega cometidos, pero nunca responsabilidades; mantiene ocupados a sus subordinados del modo más adecuado a las actitudes de cada uno y a las necesidades del trabajo; demuestra un interés personal por cada uno, siendo leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores; y asume las responsabilidades.

## ✓ **Comportamiento de liderazgo**

Anteriormente se creía que las cualidades personales eran la mayor fuente de un liderazgo exitoso, pero en la actualidad se da más importancia a la identificación de los comportamientos de liderazgo, las habilidades y la actuación en lugar de subrayar las cualidades personales. Los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

- Las **habilidades técnicas** son los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de conocimiento o técnica, y representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo. Conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se hacen menos importantes.
- Las **habilidades humanas** son la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo.
- Las **habilidades conceptuales** son las habilidades de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel.

## ✓ **Estilo de liderazgo.**

Se llama estilo de liderazgo al conjunto total de acciones de liderazgo como es percibido por los empleados, y representa sus principios, sus técnicas y sus actitudes en la práctica. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas.

- Líderes positivos y negativos.

Si el acercamiento destaca la recompensa, ya sea económica o de otro tipo, el líder utiliza un liderazgo positivo, y cuando el énfasis se hace en los castigos, el líder está ejerciendo un liderazgo negativo. Este enfoque puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene un alto costo humano.

El liderazgo positivo generalmente logra mayor satisfacción en el trabajo y mejor desempeño.

- Líderes autócratas, participativos y liberales.

Los **líderes autócratas** centralizan en sí mismos el poder y la toma de decisiones; estructuran completamente la situación del trabajo para sus empleados, quienes hacen lo que les dicen.

Los **líderes participativos** descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, pues surgen de la consulta y participación de los seguidores. De esta manera, el líder y el grupo actúan como una unidad social.

Los **líderes liberales o anárquicos** evaden el poder y la responsabilidad, dependiendo, en gran medida, del grupo para establecer las metas y solucionar los problemas. Los miembros del grupo se encargan de capacitarse y motivarse.

#### **1.4.2 Liderazgo transformacional**

Transformar algo es darle una nueva estructura, es decir, cambiarlo, partiendo de su estado anterior. Un proceso de transformación será pues un proceso dinámico, dirigido por un ente transformador capaz de cambiar estructuras.

Un líder transformacional es aquel que utiliza el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a sus hombres; este es un término brindado por autores como Tichy y Devanna (1986), Bass y Avolio (1990), así como Bass (1998). Con esta sencilla frase podríamos resumir los componentes constituyentes del liderazgo transformacional, pero para una mayor comprensión se explicará por partes esta característica del líder transformacional.

Los componentes del liderazgo transformacional (Bass, 1985, 1998, Veciana, 1999).

1. Carisma.
2. Inspiración.
3. Estimulo intelectual.
4. Consideración individual.

#### **Liderazgo carismático e inspirador**

**Carisma** es una palabra familiar a nuestros oídos y comúnmente utilizada para designar cualidades ligadas a personalidades generalmente relacionadas con el mundo de la política, de los negocios, del deporte, etcétera. Pero ello es solo una visión parcial, ya que el carisma puede darse en muchos tipos de personas y en cualquier tipo de actividad.

Ser carismático es ser capaz de ilusionar y entusiasmar a los demás con argumentos que van más allá de la lógica racional y que poseen importantes componentes



emocionales, es tener la capacidad de impactar y convencer, de afiliar y arrastrar, o sea, de despertar en su grupo sentimientos de adhesión y deseos de imitación.

En este sentido, y centrándonos en el marco organizacional, el líder carismático es capaz de establecer objetivos que motiven a su equipo de colaboradores o subordinados haciéndolos depositarios activos de sus propias convicciones y planes, y para ello les convence de que su tarea es importante, de que todos son partícipes de una misma misión y que ésta tiene un sentido para el equipo y para la organización.

Un directivo carismático inspira confianza y sabe crear el clima adecuado para que sus colaboradores se sientan útiles y plenamente identificados con su papel en el grupo y con el porqué de su trabajo. En este sentido, el líder con carisma les trasmite su propia seguridad en sí mismo y sus fuertes convicciones, elevándoles la moral y alentándolos en los momentos difíciles.

De todo lo expuesto se puede deducir que hay un **aspecto inspiracional** en el líder carismático que le permite incidir y “transformar” a su equipo, transmitiéndole su fuerza e “inspirándole” confianza propia, es decir, facilitando el desarrollo de sus potenciales individuales y de grupo.

### **Estímulo intelectual**

Lograr que los directivos consigan el máximo aprovechamiento de su equipo de colaboradores es una meta importante y deseable en toda organización; es necesario hacer reflexionar y cuestionar a los subordinados sobre su manera habitual de resolver problemas o de enfocar situaciones como una forma de estimulación intelectual que el directivo transformacional utiliza como frecuencia. Para ello, debe brindar el ejemplo necesario y los medios oportunos para que puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas planteados y para que puedan llegar a comprender fenómenos que antes les desorientaban.

El líder transformador resalta la importancia de ser proactivo (anticiparse a los acontecimientos) en lugar de reactivo (actuar después), con lo cual adquiere un mayor protagonismo el papel de la inteligencia creativa, capaz de establecer relaciones y conexiones entre diferentes campos.

Para estimular intelectualmente a sus colaboradores, el directivo transformacional es receptivo ante las sugerencias y las nuevas ideas que le son transmitidas y alienta su

aparición. Del mismo modo, busca la promoción de actividades como asistencia a cursos, seminarios, etc., para potenciar la capacidad profesional y la apertura de ideas en sus subordinados, atendiendo a sus necesidades específicas y a sus distintos niveles de estudio, experiencias e intereses profesionales.

Es importante remarcar que aunque el directivo transformador utiliza su impacto emocional e inspirador -no racional- para “llegar” a sus colaboradores, también estimula en ellos formas racionales de resolución de problemas.

### **Consideraciones Individualizadas.**

No todas las personas son iguales y cada uno vive, siente, interpreta y actúa a su manera y de acuerdo con toda una serie de factores diversos: personalidad, ideas, creencias, actitudes, cultura, intereses, entorno familiar, social, profesional, entre otros. Es decir, cada persona incorpora a su naturaleza genérica una característica diferencial, una identidad propia. En el marco profesional, el líder transformacional es sensible a estas peculiaridades personales y sabe tratar a cada colaborador según sus necesidades y potencialidades, así como emplea la equidad y no la igualdad en su trato personal con los miembros de su equipo, esta relación individualizada es una parte importante en su cometido.

Un líder transformacional es a la vez director y consejero. Para ello, añade a su faceta de liderazgo propiamente dicha una actitud de diálogo y comunicación con sus colaboradores para ayudarles a reflexionar sobre su presente y futuro profesional, para orientarles y estimularles a realizar planes de desarrollo personal dentro del grupo y de la organización, para expresarles su reconocimiento explícito por los logros conseguidos y para respaldarles cuando requieren su apoyo. La delegación de funciones y el incremento de responsabilidades son aspectos prácticos en este desarrollo individual.

El hecho de que el líder transformador sea ejemplo constante a seguir por sus subordinados es una forma indirecta de potenciar en ellos sus aspectos transformacionales y, por tanto, llegar a ser un buen predictor de futuros líderes transformacionales.

En síntesis, el liderazgo transformacional permite al directivo potenciar sus capacidades gerenciales y de respuesta ante situaciones cambiantes, propias del entorno actual, aprovechando no solo las características más relacionadas en el mundo de la

objetividad y la racionalidad (históricamente protagonistas y ensalzadas), sino también las inmersas en lo experiencial e inspirador (históricamente relegadas a un segundo plano y menos apreciadas).

Esta consideración paulatina de aspectos creativos al lado de los racionales da una nueva dimensión a la función directiva: propicia la utilización de toda su capacidad intuitivo-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y la eficacia de sus colaboradores, incluyendo los equipos de alta dirección –como sugiere Katzenbach (2000)–, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio, en contraposición al de mero gestor dentro de unos esquemas y estructuras cerrados y limitadores.

## **CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

El objetivo principal de este capítulo consiste en realizar una descripción de la entidad objeto de estudio y explicar las distintas etapas de la investigación, a través de las cuales se describe la metodología para el estudio de la motivación, la satisfacción, algunos aspectos del liderazgo y su influencia en la calidad percibida.

### **2.1 El turismo en Cuba. Desarrollo y perspectivas**

El turismo en Cuba no es un fenómeno reciente, sus orígenes se remontan a la década del 50', la cual se caracterizó por un turismo proveniente fundamentalmente del mercado norteamericano, ya que Cuba recibía el 80% de sus turistas desde EE.UU. y constituía el 32% de su emisión al Caribe.

Ubicada en una zona privilegiada dentro del Caribe insular, Cuba tiene potencialidades para convertirse en el destino turístico más importante de la región caribeña. Oficialmente se ha reconocido que, solo con el desarrollo de esta industria, la isla podría recuperar los niveles económicos perdidos durante la década de los 80'.

Cuba fomenta el desarrollo de un potencial turístico de calidad que tiene como base sus condiciones naturales casi excepcionales, en extensas áreas de playa y cayerías vírgenes. El potencial físico estudiado asciende a 67 localizaciones definidas como polos turísticos, en los cuales pudieran asimilarse unas 200 000 habitaciones y donde se puede invertir unos 20 000 millones de dólares en los más de 7 000 km. de costa, 50 cayos y 280 playas.

A partir de 1987 se ha observado un incremento sostenido del ingreso bruto del sector turístico cubano y en la actualidad, con una cifra cercana a los 2 millones de turistas, Cuba recibe el 10% de los turistas que visitan el Caribe; sólo Varadero absorbe el 45% de los arribos a Cuba y genera el 30% de los ingresos del turismo del país, constituyendo uno de los destinos más seguros del mundo.

Cuba es el destino del Caribe de mayor riqueza cultural, conserva siete de las primeras villas construidas por los españoles, tiene una amplia red de instituciones culturales, museos, bibliotecas, galerías de arte y un pueblo con una alta preparación cultural.

En el país se consolidan nuevos destinos de sol y playa, por ejemplo Jardines del Rey y Holguín, así como se desarrollan productos alternativos al turismo de sol y playa que potencian los más de 237 atractivos turísticos con que cuenta el país.

Varadero desarrolla un programa de diferenciación del producto turístico enfocado a dos direcciones fundamentales: una primera encaminada a potenciar el desarrollo sostenido del turismo de naturaleza, y otra a exaltar y difundir nuestros más auténticos valores culturales en un proceso espontáneo.

Todo esto ha permitido el posicionamiento de Cuba y en particular de Varadero como uno de los principales destinos turísticos del Caribe.

El sector turístico logró ubicarse en Cuba como el sector más dinámico y de mayores aportes en divisas a la economía. Cada día aumenta más el flujo de turistas procedentes de Italia, Canadá, España, Alemania y Francia entre otros países, a pesar de la existencia de campañas difamatorias de la isla en el exterior.

Se reconoce por las autoridades gubernamentales como línea de trabajo la racionalidad en los procesos inversionistas, emprender proyectos más eficientes, rebajar los costos, perfilar la gestión de comercialización y trabajar por el mejoramiento de la calidad del servicio a los turistas.

Varadero tiene un área total de 14,4 km<sup>2</sup> y el principal recurso que posee es una franja de playa, la que ha sufrido en la últimas décadas una severa erosión, pero que ha sido contrarrestada con múltiples acciones; la más importante de ellas constituyó el vertimiento de un millón de metros cúbicos de arenas a lo largo de toda la playa, durante los meses de julio y agosto de 1998 y garantizará niveles aceptables de arena en los próximos cinco años.

La Península de Hicacos, como muchos la conocen, también lidera importantes indicadores propios del destino “Sol y Playa”:

- Mayor per cápita de área verde por habitación.
- Mayor per cápita de área de baño por habitación (51,6 m<sup>2</sup>).
- Mayor per cápita de área de sol por habitación (36,3 m<sup>2</sup>).
- Área de reserva ecológica por habitación (21,3 del total).

Se ha incrementado las relaciones con firmas foráneas (más de 3 mil firmas de unos 146 países) y la inversión extranjera supera las 390 empresas mixtas o asociaciones económicas con capital foráneo, además de un número creciente de ellas en distintas fases del proceso de negociación en 34 sectores de la economía. Específicamente en el sector del turismo existen 47 asociaciones económicas, de ellas 26 empresas mixtas, de las cuales 24 son hoteleras.

Importantes cadenas turísticas con prestigio y experiencia en la modalidad Todo Incluido, consolidan su participación en el producto turístico cubano y en particular en el polo de Varadero, previéndose que estas crezcan en los próximos años; tal es el caso de SuperClub, Sol Meliá, Club Med, Sandals, Accor e Iberostar, entre otras.

Las principales fortalezas del producto turístico cubano son:

- Hospitalidad y calidad humana de nuestro pueblo.
- Excepcionales atributos naturales.
- Patrimonio histórico-social.
- Rica vida artística y cultural.
- Desarrollo sanitario.
- Estabilidad política.
- Seguridad para el visitante.

## **2.2 Caracterización de la cadena Sol Meliá**

Sol Meliá es una cadena hotelera que en la actualidad dispone de más de 350 establecimientos en 30 países de cuatro continentes, comprendidos entre las categorías de 3, 4 y 5 estrellas con gran lujo, y con una capacidad de alojamiento superior a las 8 500 camas.

Es el grupo hotelero comparable a nivel internacional (no en tamaño, sino en su concepto), con otras cadenas como Accor, Six Continents o Starwood.

Dispone de cuatro grandes marcas:

- **Meliá Hoteles & Resorts:** Producto pensado para satisfacer a la más exigente clientela. Lujo, servicio altamente personalizado y magníficas ubicaciones en ciudades y destinos vacacionales de primer orden, son algunos de los atractivos que ofrecen los hoteles Meliá.
- **Tryp Hoteles:** Destinados fundamentalmente al mercado de negocios, con una excelente relación calidad-precio, ofrece amplias salas de reuniones y avanzados equipos tecnológicos y, a su vez, permite visitar las más bellas ciudades.
- **Sol Hoteles & Resorts:** Destinados fundamentalmente al turismo de familia, cuenta con más de 100 hoteles en todo el mundo, excelente para pasar las vacaciones en familia.

- **Paradisus Resorts:** Son “Resorts” de gran lujo, situados en destinos exóticos privilegiados y totalmente integrados en la naturaleza. Con el servicio “Ultra inclusive”, todos los clientes pueden disfrutar sin límites de las comidas, bebidas de marca, actividades, deportes, espectáculos e instalaciones de auténticos paraísos.

El Grupo Sol Meliá fue fundado en 1956 y su presidente desde esa fecha es Gabriel Escarrer. Los valores corporativos que desde sus inicios lo han distinguido siguen hoy en día más vigentes que nunca y se basan en 10 puntos fundamentales:

- Calidad - Precio.
- Servicio personalizado
- Austeridad, trabajo, sencillez, ética y humildad.
- Superación continua
- Formación promoción.
- Empresa familiar.
- Predicar con el ejemplo.
- Delegar.
- Potenciar responsabilidad.
- Control.

Las sedes corporativas se localizan en distintos puntos del mundo atendiendo a las divisiones correspondientes. Estas son:

- División Europa. Palma de Mallorca. España.
- División Cuba. La Habana. Cuba.
- División América. Miami. Estados Unidos.
- División Asia-Pacífico. Singapur.

### **2.3 Caracterización de la entidad objetivo**

El hotel Tryp Península Varadero (TPV) pertenece al grupo Meliá Hoteles, es un establecimiento que goza de prestigio entre los más destacados de la hotelería tradicional, tanto nacional como internacional, por sus servicios altamente personalizados y amablemente prestados.

Dicho hotel fue ejecutado por la unión entre la prestigiosa empresa francesa BOUYGUES y la UNECA (UTE) y abrió sus puertas el 15 de julio del 2001. El costo de la obra ascendió a \$ 50.000.000,00 de dólares estadounidenses.

Su ubicación es privilegiada al estar situado en el Parque Natural Punta Hicacos y frente a una de las más hermosas playas de Varadero. Se encuentra a una distancia de 45 km del aeropuerto de Varadero y a 1,5 km del centro de la ciudad. Su estilo constructivo se conoce como “Key West” y se extiende bajo un armonioso conjunto de 20 bungalows de 36, 24 y 16 habitaciones de dos y tres pisos, repartidos en un terreno de 15 hectáreas.

La propietaria es el Grupo Gaviota S.A. y el Grupo Sol-Meliá está contratado para su administración y comercialización. Es un hotel vacacional con sistema TODO INCLUIDO.

Este hotel con categoría cinco estrellas dispone de 591 habitaciones, de ellas: cinco para minusválidos, 513 con dos camas, 73 con cama matrimonial y cinco suites; todas están equipadas con teléfonos, aire acondicionado, TV por cable, caja de seguridad, minibar, secador de cabellos y conexión para Internet.

En su oferta cuenta con servicios generales como: parqueo, buró de turismo, lavandería, área infantil, programas de animación, punto náutico, renta de autos, tiendas, Centro de Negocios, Centro de Salud y belleza y un sinnúmero de actividades deportivas. Además; cuenta con una sala polivalente divisible en dos, con una capacidad de hasta 450 pax.

Sus bares y restaurantes brindan una variada oferta, que incluye restaurante buffet, restaurantes temáticos (Italiano, Internacional, de mariscos), así como otras especialidades del gusto de los clientes.

Los principales mercados emisores son Canadá, Alemania y otros países de Europa, el nivel de satisfacción de los clientes está en correspondencia con los estándares de la compañía operadora.

Cuenta con un total de 480 trabajadores, con un promedio de edad de 33 años; su preparación es elevada al tener un 91% de trabajadores de nivel medio y superior.



### **Política comercial**

La política comercial debe estar dirigida a lograr diseñar y colocar el producto turístico cubano de forma tal que nos distinga de la competencia, conformando una relación calidad-precio que garantice un adecuado nivel de motivación, ventas y satisfacción de los clientes, con acciones coordinadas entre todas las entidades turísticas y sus asociados extranjeros, acorde con las características y especialidades de cada mercado.

### **Política de calidad de la organización**

La Dirección del hotel Tryp Península Varadero se compromete con el logro de la calidad de los servicios que se brindan en la instalación y se apoya para ello en la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en el Modelo de Calidad de Sol Meliá Cuba y en las normas internacionales de la ISO 9000:2000; estas establecen los principios que deben seguir todos los directivos y trabajadores durante los procesos de prestación del servicio a fin de cumplir dicha normativa.

Es lo primero en esta organización satisfacer y superar consistentemente las necesidades y expectativas de los clientes, situándolos en el punto focal de nuestra gestión, a partir del cumplimiento de los requisitos previstos en los contratos para la calidad, precio y seguridad.

En consecuencia, se trabaja en el intercambio sistemático con las agencias de viaje y turoperadores para mantener una retroalimentación oportuna del comportamiento del mercado en función de la oferta.

Es política del hotel desarrollar en los trabajadores un espíritu de superación y valores personales que contribuyan a que brinden un trato excelente a los clientes, a la vez que incentive el trabajo en equipo como un elemento facilitador y de comunicación a favor del cumplimiento de los objetivos de la calidad planteados.

Es interés de la Dirección la aplicación de la legislación vigente relacionada con la calidad, la conservación de la naturaleza y la higiene ambiental en su entorno, y la creación de un clima laboral favorable a la operación eficiente del Hotel.

Nos proponemos mejorar continuamente la calidad de los servicios que prestamos, a través del control de lo establecido en los procesos, y la corrección de las deficiencias observadas, a fin de lograr eficacia en nuestra gestión.

El cumplimiento efectivo de lo descrito en esta política se auditará por la Dirección de acuerdo con el programa previsto de revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad.

#### Objetivos estratégicos

- Tener una planta física con los requisitos establecidos en la categoría del hotel.
- Desarrollar un liderazgo eficaz por parte de los directivos a favor de la operación del Hotel en el logro de la calidad.
- Seleccionar convenientemente al personal con el entrenamiento y la calificación requeridos.
- Operar el hotel con un enfoque de proceso.
- Alcanzar altos niveles de higiene y limpieza en la instalación.
- Mantener altos niveles de ocupación.
- Promocionar el turismo de familia a favor de utilizar las áreas infantiles.
- Garantizar la seguridad del cliente.
- Trabajar en la preservación el medio ambiente, a través del cuidado y mantenimiento de las áreas exteriores y de las zonas de playa.
- Disminuir las quejas y reclamaciones.
- Mantener un estudio actualizado del mercado del hotel (*marketing* y *benchmarking*) para tener identificados los requisitos del cliente.
- Lograr resultados económicos satisfactorios, disminuyendo los costos y los gastos indirectos y preservando la calidad del servicio; así como incentivar los ingresos de opcionales.

#### **2.3.1 Caracterización del Sistema de Evaluación de la Calidad en el Hotel**

El sistema de evaluación de la calidad en el hotel Tryp Península Varadero se realiza fundamentalmente por el cuestionario de calidad del Hotel que se aplica a los clientes externos que lo visitan.

Este cuestionario recoge las principales informaciones en los aspectos más importantes, como son: las principales características del hotel, el personal, la calidad presente en el servicio, opinión sobre los restaurantes y los bares.

Este cuestionario tiene, además, un espacio para sugerencias y comentarios donde el cliente puede dar sus criterios sobre aspectos que no estén presentes en la encuesta, esto es muy positivo pues así no se queda sin tratar nada que le preocupe al cliente.

Junto a esta encuesta se le entrega al cliente en su habitación una carta de la dirección explicando la importancia de esta para el buen funcionamiento del hotel y un sobre vacío con la dirección del presidente de Sol Meliá por si este desea escribirle.

Además de la encuesta principal existen otras dos pequeñas para los bares y los restaurantes donde se recoge la información de la calidad y variedad de los alimentos y bebidas y del trato del personal en el día.

Existe en el hotel, en el mismo departamento de calidad y nuevo en su funcionamiento, el centro de atención al cliente, donde cualquier queja o necesidad del turista llega a este centro con una llamada desde la habitación y el personal en cuestión debe gestionar la solución del problema y darle una información lo antes posible al turista en la habitación. En la medida de tiempo en que se solucione cada petición se va evaluando la calidad del servicio en dicho departamento.

### **2.3.2 Competidores del Tryp Península Varadero**

Los principales competidores del Tryp Península Varadero son los hoteles siguientes:

Nombre del Hotel	Ubicación	Administración	Número de habitaciones	Categoría
Beaches Varadero	Varadero	Sandals	350	4****
Paradisus Varadero	Varadero	Sol-Meliá	321	5*****
Breezes Varadero	Varadero	Super Clubs	270	4****
Meliá Las Américas	Varadero	Sol-Meliá	330	5*****
Sol Elite Palmeras	Varadero	Sol-Meliá	607	4****
Brisas del Caribe	Varadero	Cubanacán	444	4****
Melia Cayo Coco	Cayo Coco	Sol-Meliá	250	5*****
Meliá Río de Oro	Holguín	Sol-Meliá	300	5*****

**Estrategias empleadas por los competidores para alcanzar una mayor penetración de mercados**

**BEACHES VARADERO**

- ✓ Es un hotel que forma parte de la cadena SANDALS, la cual destina importantes recursos económicos a la promoción de sus hoteles.
- ✓ Esta es una propiedad cuya estrategia es sobre todo hacer mucho énfasis en el servicio al cliente.
- ✓ Mantiene precios medios relativamente altos, por lo cual su ocupación no es muy alta.
- ✓ Sus mercados fundamentales son: Canadá y UK, en los cuales tienen representaciones y una presencia de promoción muy fuerte.
- ✓ Comienzan a entrar paulatinamente en mercados, como pueden ser Chile o Colombia, con fuerte preferencia por el All Inclusive.
- ✓ Cuenta con un excelente programa de Lunas de Miel.

**PARADISUS VARADERO:**

- ✓ Durante este año PARADISUS VARADERO debe hacer un sensible aumento de sus precios, por lo que el énfasis de su trabajo comercial será la promoción.
- ✓ Intentarán comenzar a colocarse en folletos de TTOO's que se destinen a clase media y alta, si es necesario con aportaciones monetarias.
- ✓ Continuarán la fuerte promoción de cara a los agentes de viajes a través de Fam Trips, presentaciones y puerta a puerta.
- ✓ Explotarán las grandes facilidades con que cuentan para Grupos e Incentivos.
- ✓ Estarán presentes en toda nueva operación aérea que Sol Meliá intente atraer sobre el polo de Varadero
- ✓ Trabajarán de manera diferenciada sus posibilidades en el segmento de Lunas de Miel, apareciendo en publicaciones especializadas y asistiendo a ferias dirigidas a este segmento.

#### BRISAS DEL CARIBE

- ✓ Continuará promocionándose como el Super All Inclusive de la familia vacacionista.
- ✓ Sus estrategias de ocupación estarán puestas en lo que puedan hacer mercados como Gran Bretaña, Canadá y Alemania.
- ✓ Buscará mantenerse publicado por la mayoría de los TTOO importantes de estos mercados, los cuales lo ofrecen no sólo en los folletos, sino también en las ventas de última hora.
- ✓ Trabajarán fuertemente en la promoción de cara al agente de viaje con visitas puerta a puerta y presentaciones en los mercados, y con captación de la mayor cantidad posible de Fam Triyps.
- ✓ Serán extremadamente flexibles a la hora de reaccionar con ofertas a la disminución de la demanda.

#### BREEZES VARADERO

- ✓ Mantendrá su agresiva estrategia con relación a los grupos de los mercados europeos donde es muy conocido entre nuestros principales proveedores.
- ✓ Mantendrá su fuerte promoción hacia el segmento de personas solas que desean pasar vacaciones con gran cantidad de animación en todos los sentidos.
- ✓ Mantendrá su política de aparecer publicado en los folletos de los principales TTOO's de los mercados de Canadá, Francia, Suiza, Alemania.
- ✓ Mantendrá su política comercial hacia sus proveedores en los diferentes mercados de América La tina.
- ✓ Serán extremadamente flexibles a la hora de reaccionar con ofertas a la disminución de la demanda.

SOL ELITE PALMERAS:

- ✓ Intentará aumentar la promoción de su producto en mercados emergentes como México, Grecia y Portugal.
- ✓ Buscarán aumentar su cuota de mercado en el segmento de grupos turísticos y en la búsqueda de circuitos.
- ✓ Aumentarán su promoción de cara al mercado canadiense con su nueva oferta de All Inclusive sobre todo de cara al invierno 2001-2002.
- ✓ Mantendrán su política de promoción de cara a los agentes de viajes y vendedores de los TTOO's.
- ✓ Estarán presentes en toda nueva operación aérea que Sol-Meliá intente atraer sobre el polo de Varadero.
- ✓ Continuarán aumentando sus niveles de calidad de servicio para ofrecer una mejor relación calidad-precio.
- ✓ Trabajarán con todo tipo de ofertas de contratos como Early Booking Bonus, Niños FREE, etc. para asegurarse la producción de todos los segmentos disponibles.
- ✓ Trabajarán fuertemente en la fidelización y la búsqueda de clientes directos como empresas radicadas y hombres de negocios.
- ✓ Serán extremadamente flexibles a la hora de reaccionar con ofertas a la disminución de la demanda.

**MELIÁ LAS AMÉRICAS:**

- ✓ Trabajarán la consolidación de su imagen como Hotel de Golf a través de su inclusión en revistas especializadas y promoción de torneos de este deporte.
- ✓ Intentarán aparecer en la mayor cantidad de folletos de golf aprovechando la pertenencia de Sol-Meliá a la Asociación Internacional de TTOO's de Golf.
- ✓ Al igual que Paradisus, intentarán aparecer en aquellos folletos de TTOO's que se dediquen a los segmentos de clase media-alta y alta.
- ✓ Mantendrán su política de promoción de cara a los agentes de viajes y vendedores de los TTOO's.
- ✓ Estarán presentes en toda nueva operación aérea que Sol-Meliá intente atraer sobre el polo de Varadero
- ✓ Mantendrán su agresiva política en el segmento de grupos e incentivos.
- ✓ Trabajarán de manera diferenciada sus posibilidades en el segmento de Lunas de Miel, apareciendo en publicaciones especializadas y asistiendo a ferias dirigidas a este segmento.
- ✓ Continuarán aumentando sus ya altos niveles de calidad en los servicios para asegurar una buena relación calidad-precio.

**MELIÁ RÍO DE ORO:**

- ✓ Intentarán aparecer en los folletos de TTOO's que se dirijan a la clase media-alta y alta.
- ✓ Mantendrán su política de promoción de cara a los agentes de viajes y vendedores de los TTOO's con visitas puerta a puerta y Fam Trips.
- ✓ Serán extremadamente flexibles a la hora de reaccionar con ofertas a la disminución de la demanda.
- ✓ Mantendrán su agresiva política en el segmento de grupos e incentivos.
- ✓ Trabajarán de manera diferenciada sus posibilidades en el segmento de Lunas de Miel, apareciendo en publicaciones especializadas y asistiendo a ferias dirigidas a este segmento.
- ✓ Estarán presentes como producto decisivo en toda nueva operación aérea que Sol-Meliá intente atraer sobre el polo de Holguín.
- ✓ Mantendrán y aún reforzarán la promoción de los combinados, ya sea con Santiago de Cuba o con Ciudad Habana.
- ✓ Deberán mantener una fuerte relación con Sol Caribe Tours.

MELIÁ CAYO COCO:

- ✓ Trabajarán fuertemente, si es necesario con aportaciones monetarias, su inclusión en los folletos de los más importantes TTOO's de los mercados emisores.
- ✓ Trabajarán fuertemente en la promoción de cara al agente de viaje con visitas puerta a puerta y presentaciones en los mercados y con captación de la mayor cantidad posible de Fam Trips.
- ✓ Explorarán la posibilidad de dar exclusividades a TTOO's importantes para asegurarse una buena cantidad de estancias con antelación.
- ✓ Trabajarán con todo tipo de ofertas de contratos como Early Booking Bonus, Niños FREE, etc. para asegurarse la producción de todos los segmentos disponibles.
- ✓ Trabajarán fuertemente la promoción en todos los mercados y segmentos que hayan definido como importantes para su operación.
- ✓ Serán extremadamente flexibles a la hora de reaccionar con ofertas a la disminución de la demanda.
- ✓ Estarán presentes en todas las operaciones aéreas que se monten por Sol Meliá a este polo, ya sea de manera compartida con otro polo o de forma individual.
- ✓ Mantendrán y aún reforzarán la promoción de sus combinados.
- ✓ Deberán mantener una fuerte relación con Sol Caribe Tours.

## **2.4 Selección y descripción de la muestra**

### **Ficha técnica de estudio**

**Universo:** Hotel Tryp Península Varadero.

**Métodos de recogida de la información:** Trabajo creativo en grupo, cuestionarios, entrevistas.

**Unidad muestral:** Clientes internos, clientes externos y expertos seleccionados.

**Estrato muestral:** Estrato 1- clientes externos.

Estrato 2- personal de contacto.

Estrato 3- mandos intermedios.

Estrato 4- directivos.

Estrato 5 – expertos seleccionados.

Los expertos seleccionados provienen de la entidad objeto de estudio y de la cadena Sol Meliá.



Existen numerosos procedimientos, mediante los cuales se puede seleccionar la muestra (ver anexo 2), pero debe tenerse presente la distinción entre una muestra probabilística y una no probabilística.

En nuestro caso, dada las características de la población que resulta de interés para el estudio y la heterogeneidad de esta, se consideró necesario escoger un método de muestreo probabilístico: el muestreo estratificado con afijación proporcional.

En los muestreos estratificados, si se conoce la existencia de diversos grupos en la población, es adecuado mantener de forma estricta su representatividad en la muestra. Una vez que se calcula el tamaño de la muestra, se procede a su división entre los distintos grupos o estratos identificados. Este proceso recibe el nombre de afijación.

Dentro del método de Afijación se encuentra el método de Afijación Proporcional, en el cual:

- La muestra se reparte entre los estratos de forma proporcional al tamaño de estos.
- Cuanto mayor sea el estrato, mayor será la muestra asignada a él.
- Su aplicación exige el conocimiento de antemano del tamaño de cada uno de los estratos en la población objeto de estudio.

## **2.5 Metodología utilizada y sus etapas**

A continuación se describe la metodología aplicada, según sus etapas y pasos, y dentro de ellos sus objetivos, fases, técnicas a utilizar y selección de la muestra escogida.

### **Primera etapa: Introducción.**

Objetivos:

1. Crear un clima adecuado que propicie la implementación de la metodología.
2. Demostrar la necesidad, importancia y beneficios de la investigación.

Técnica: Capacitación del Consejo de Dirección en determinadas temáticas (gestión del cambio, trabajo en equipos y comunicación).

Muestra: Consejo de Dirección.

**Segunda etapa: Implementación.**

**Paso 1:** Selección de expertos.

Objetivos: Seleccionar los expertos con quienes se realizará la investigación.

Técnica: Metodología modificada de selección de expertos por Frías y Cuétara (1996).

Muestra: Expertos.

**Paso 2:** Determinación de los indicadores a evaluar en la calidad de los servicios y los indicadores referidos a la motivación, la satisfacción y el liderazgo.

Objetivos:

1. Determinar los indicadores de medición de la calidad de los servicios.
2. Determinar los indicadores de medición de la motivación.
3. Determinar los indicadores de medición de la satisfacción.
4. Determinar los indicadores de medición del liderazgo.

Técnica: Método de Kendall.

Tormenta de ideas.

Muestra: Expertos seleccionados.

Clientes internos.

**Paso 3:** Diagnóstico de la calidad, motivación, satisfacción laboral y liderazgo.

Objetivo 1: Diagnosticar la calidad percibida.

Técnica: Cuestionario de calidad.

Muestra: Clientes externos.

Objetivo 2: Diagnosticar la motivación, la satisfacción laboral y el liderazgo.

Técnica: Cuestionario de motivación.

Cuestionario de satisfacción laboral.

Cuestionario de liderazgo.

Muestra: Clientes internos: personal de contacto, mandos intermedios y directivos.

**Paso 4:** Procesamiento y análisis de los resultados.

Objetivo: Analizar los resultados y estrategias de desarrollo que permitan mejorar los niveles de las variables: calidad, motivación, satisfacción laboral y liderazgo.

Técnica: Paquete de Procesamiento Estadístico SPSS.

Muestra: Clientes internos y externos.

### **Tercera etapa: Salida.**

#### Objetivos:

- 1- Informar los resultados de la investigación.
- 2- Asesorar a la Dirección en la elaboración y ejecución de estrategia según los resultados.

#### Técnicas:

- 1- Reunión de formación e información.
- 2- Trabajo creativo en grupo.

Muestra: Consejo de Dirección.

### **Descripción de los métodos y técnicas**

#### **1. Metodología de selección de expertos**

Objetivo: Seleccionar a los expertos que laboraban en la investigación.

Se entiende por experto tanto el individuo en sí, como el grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus problemas fundamentales con un máximo de competencia.

Se realizaron modificaciones a la metodología desarrollada por Oñate, Ramos y Díaz, propuestas por Frías y Cuétara (1996).

#### Descripción:

Primeramente se hace un análisis de la calidad de cada uno de ellos, considerándose además su lugar de trabajo, así como su posibilidad real de participación. Posteriormente se realiza la invitación oficial, explicándole el objetivo que se persigue y en qué consiste el trabajo. A continuación se les aplica un cuestionario acerca de las características a evaluar en cada uno de ellos, sobre los datos personales y la competencia que poseen. De acuerdo con las respuestas se seleccionan los integrantes de la lista de expertos y se le informa al especialista sobre la inclusión o no en el peritaje. Para una mejor comprensión de este procedimiento se puede consultar la tesis presentada en opción al título de Master en de Dirección (Varna Hernández, 1997).

En esta metodología la competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual, de acuerdo con la opinión del experto sobre el nivel de conocimiento

acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten asegurar su criterio, se calcula de la siguiente forma:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

K<sub>c</sub>: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto. En la metodología original solo se valora en el K<sub>c</sub> el conocimiento, pero como esta sola característica no brinda toda la información necesaria para poder realizar la selección, fueron propuestas y positivamente valoradas diez características que debe cumplir un experto:

- Conocimiento
- Competitividad
- Disposición
- Creatividad
- Profesionalidad
- Capacidad de análisis
- Experiencia
- Intuición
- Actualización
- Colectividad

Los expertos deben valorar cuáles, necesariamente, debe poseer un experto y la importancia que le confiere a cada característica seleccionada; además, deben evaluar en su persona la presencia de estas.

K<sub>a</sub>: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de los expertos. Este coeficiente mide el grado de influencia de cada fuente según la escala propuesta:

Alto (K<sub>a</sub> = 1)    Medio( K<sub>a</sub> = 0.8)    Bajo( K<sub>a</sub> = 0.5).

Las fuentes mencionadas se relacionan a continuación:

- Estudios teóricos realizados.
- Experiencia obtenida.
- Conocimientos de trabajo en Cuba.

- Conocimientos de trabajo en el extranjero.
- Consulta bibliográfica.
- Cursos de actualización.

El coeficiente de competencia debe estar en el rango  $0.6 \leq K \leq 1$ . Se considera este rango y no el original  $0.25 \leq K \leq 1$  para elevar el nivel de selección de expertos.

## **2. Tormenta de ideas**

Objetivo: Lograr la generación libre de ideas de los participantes en cuanto a los indicadores a medir.

Descripción:

Creado en 1930 por Alex Osborn, se utiliza para la solución de problemas en grupos. La actividad se organiza bajo la dirección de un facilitador que puede ser el jefe del grupo, un miembro cualquiera del grupo o uno externo. Se les presenta una situación o problema y el objetivo que se desea alcanzar, sobre el cual el facilitador estimula, promueve y conduce al grupo a aportar ideas. La presencia de todos estimula el surgimiento de ideas nuevas o mejoradas a partir de las que se van presentando. Todas se registran en una pizarra o pliegos grandes de papel a la vista de todos. Se basa en reglas orientadas a reducir la intimidación e inhibición de los participantes. Se utilizó la variante Rueda libre, donde los miembros del grupo exponen sus ideas de forma directa y espontáneamente según pidan la palabra, es la variante más utilizada.

Reglas a cumplir:

- ✓ El problema debe estar formulado con bastante precisión.
- ✓ Se admite cualquier idea. Mientras menos convencional, mejor.
- ✓ Está prohibida la crítica o la evaluación de las ideas presentadas.
- ✓ Se admiten ideas opuestas, complementarias, iguales o mejoradas.
- ✓ La cantidad de ideas es más importante que su calidad.
- ✓ Toda idea escrita pasa a ser del grupo.
- ✓ Se considera positivo un ambiente informal (ruidos, risas, agitación).

Conducción metódica.

Se le da a conocer a los participantes en qué consiste la técnica de manera general; una vez comprendida esta y planteado el problema a resolver se le da palabra a cada uno de ellos por turno, de manera que nadie se quede sin expresar sus ideas, se repite la ronda hasta que se hayan expresado todas las ideas. Durante el desarrollo de la técnica deben cumplirse las reglas; el facilitador es quien debe velar por su puesta en práctica.

Evaluación de la técnica.

Lo mejor es que separe las ideas de su evaluación y crítica, pues esta última puede matar las ideas antes de que lleguen a expresarse. Muy útil para todo problema que permita y demande un alto nivel de creatividad. Mantiene activo al grupo, lo que produce un efecto cohesionador e incluso cierto ambiente de satisfacción en la tarea.

Muestra: Clientes internos.

Expertos seleccionados.

### **3. Método de Kendall**

Objetivo: Determinar la percepción de los expertos acerca de los indicadores que determinan la calidad.

Descripción: El proceso requiere que quien tome las decisiones, proporcione una evaluación subjetiva respecto a la importancia relativa de cada uno de los criterios (indicadores) de las variables. El decisor se apoyará en un aspecto que lo compara con los demás, valorando en qué medida uno es más importante que el otro.

Muestra: Expertos seleccionados.

### **4. Cuestionario de calidad del servicio**

Objetivo: Determinar la calidad percibida del servicio.

Descripción: El instrumento recoge los indicadores o características fundamentales para evaluar la calidad (ver anexo 3).

Conducción metódica: Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento; una vez comprendido este, se procede a su completamiento por parte de los clientes externos. Terminado el trabajo se receptiona la información para su posterior análisis.

**Muestra:**

Se aplicó el cuestionario a un total de 109 clientes externos, con un promedio de 37 años y una estancia promedio de cinco días.

**5. Cuestionario de motivación**

**Objetivo:** Diagnosticar el estado motivacional del cliente interno.

**Descripción:** El instrumento presenta 20 ítems que miden a través de los diferentes indicadores las necesidades de logro, poder, afiliación y existencia (ver anexo 4).

**Conducción metódica:** Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento; una vez comprendido este, se procede a su completamiento por parte de los clientes externos. Terminado el trabajo se receptiona la información para su posterior análisis.

**Muestra:** El segmento de clientes internos, que a su vez se dividió en tres estratos ya mencionados con anterioridad, presentó un promedio de edad de 32 años; fue encuestado el 20,5% de los trabajadores del hotel y estuvo compuesto de la siguiente manera:

<b>Estrato</b>	<b>Cantidad de encuestados</b>	<b>Promedio de edad</b>
Directivos	9	34.25
Mandos intermedios	34	34.50
Personal de contacto	51	28.65
<b>Total</b>	<b>98</b>	

**6. Cuestionario de satisfacción laboral**

**Objetivo:** Diagnosticar el nivel de satisfacción.

**Descripción:** El instrumento presenta 19 preguntas relacionadas con los indicadores que miden los cuatro grupos de necesidades humanas vinculadas a la satisfacción laboral (ver anexo 5).

**Conducción metódica:** Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento; una vez comprendido este, se procede a su completamiento por parte de los clientes externos. Terminado el trabajo se receptiona la información para su posterior análisis.

Muestra: Se aplica a los clientes internos: personal de contacto, mandos intermedios y directivos.

## **7. Cuestionario de liderazgo**

Objetivo: Diagnosticar el proceso de liderazgo existente.

Descripción: El instrumento presenta 25 ítems que miden los indicadores definidos del liderazgo (ver anexo 6).

Conducción metódica: Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento; una vez comprendido este, se procede a su completamiento por parte de los clientes internos. Terminado el trabajo se recepciona la información para su posterior análisis.

Muestra: Se aplica a los clientes internos: personal de contacto, mandos intermedios y directivos, distribuidos de la siguiente forma:

<b>Estrato</b>	<b>Cantidad de encuestados</b>
Directivos	9
Mandos intermedios	43
Personal de contacto	65
<b>Total</b>	<b>117</b>

## **Programa estadístico SPSS**

Objetivo: 1. Determinar consistencia de los cuestionarios.

2. Análisis de los componentes principales.

Descripción: Potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Fue utilizado en el análisis de los resultados de los cuestionarios de satisfacción, motivación, liderazgo y calidad del servicio. Este paquete estadístico permite determinar las correlaciones existentes entre los diferentes indicadores de las variables estudiadas, así como las correlaciones entre variables y la fiabilidad del instrumento.

Muestra: Clientes internos y externos.



## **CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN EL OBJETO DE ESTUDIO**

### **3.1 Análisis de los resultados**

Durante la aplicación de la primera etapa de la metodología propuesta se realizó el ejercicio estratégico Misión-Visión del hotel Tryp Península Varadero, a través del que se obtuvo como resultado:

#### **MISIÓN DEL HOTEL**

Es un hotel Todo Incluido de playa, estilo Key West, que asegura la satisfacción de sus clientes y el disfrute con la familia de unas vacaciones inolvidables con particulares encantos para los niños.

#### **VISIÓN DEL HOTEL**

Seremos un Todo Incluido para familias y grupos que hará realidad la ilusión de sus clientes, excediendo sus expectativas de trato especial y familiar que los hará sentir como en casa.

#### **VALORES DE LOS TRABAJADORES**

##### **Técnicos**

- Profesionalidad
- Dinamismo
- Creatividad
- Trabajo en equipo

##### **Emocionales**

- Positivismo
- Cordialidad
- Motivación
- Participación

##### **Morales**

- Ética
- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Compromiso

**Grupos implicados:**

- Turoperadores
- Clientes externos e internos.
- Proveedores
- Cubanacán
- Cubacan
- Ministerio de Cultura
- CITMA
- MES
- Escuela de Hotelería y Turismo
- Organizaciones políticas y de masas

**Factores claves:**

- Bloqueo económico.
- Situación política, económica, financiera internacional.
- Globalización neoliberal.
- Situaciones excepcionales.
- Situación económica interna.

Para realizar el diagnóstico del estado actual de la organización se utilizó la técnica conocida de la matriz DAFO, la que resultó de haber definido los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y de los aspectos externos (amenazas y oportunidades), que influyen en el cumplimiento de la misión.

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. Dentro de las fundamentales quedaron las siguientes:

1. Pertenecer a la cadena Sol Meliá Cubanacan.
2. Formar parte del Complejo Las Américas Resort.
3. Poseer salones de convenciones y reuniones.
4. Estrecha vinculación con la cultura nacional.
5. Poseer un staff de dirección estable.

**Debilidades:** Identificación de los principales factores propios de la organización que constituyen puntos débiles que es necesario superar para lograr mayores niveles de eficiencia. Dentro de las fundamentales quedaron las siguientes:

1. Deterioro de algunos aspectos físicos (habitaciones, playa, mobiliario, entre otros)
2. Insuficiente cultura de servicio.
3. Carencia de equipos de alta tecnología para eventos e incentivos.
4. Déficit funcional en el diseño de la instalación.
5. Presencia de departamentos centrales en hotel.

**Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección. Dentro de las fundamentales quedaron las siguientes:

1. Desarrollo del turismo.
2. Surgimiento de la imagen Cuba como destino para viajes de incentivos.
3. Conocimiento de la imagen de nuestro producto en los segmentos apropiados complementados con el centro de convenciones Plaza América y el Varadero Golf Club.
4. Seguridad existente en el país.

**Amenazas:** Los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender influir o favorecer, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión. Dentro de las fundamentales quedaron las siguientes:

1. Crecimiento constante de la oferta hotelera por encima de la demanda y del aumento de vuelos por líneas aéreas que provocan competencia desigual.
2. Insuficiente infraestructura extrahotelera.
3. Incremento de la competencia nacional e internacional.
4. Lentitud del proceso inversionista del hotel.
5. Lentitud de la penetración de nuevos segmentos y mercados.

Tabla 3.1 Matriz DAFO.

AMENAZAS						OPORTUNIDADES					
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	Total
<b>F O R T.</b>	1	X	X	-	-	-	-	X	X	X	5
	2	X	X	-	-	-	X	X	-	X	5
	3	X	X	X	-	-	-	X	-	X	5
	4	X	X	-	-	-	X	X	-	X	5
	5	X	-	-	X	X	-	X	-	X	5
	6	X	X	X	-	-	-	-	X	X	5
<b>D E B I L.</b>	1	X	X	X	-	X	X	X	X	X	8
	2	X	-	-	-	X	X	X	-	X	5
	3	-	X	-	-	-	-	-	-	X	2
	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	Total	8	7	3	1	3	4	7	3	9	

### 3.1.1 Operacionabilidad de las variables

Los indicadores definidos por los expertos para cada una de las variables, se corresponden plenamente con los determinados por el personal de contacto a través de la tormenta de ideas. Los indicadores resultantes se muestran a continuación:

Tabla 3.2 Indicadores para medir las variables.

<b>Variables</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Aspectos a medir</b>
<b>Motivación</b>	Logro	Realización personal Superación Reconocimiento Retos Retroalimentación
	Poder	Prestigio Influencia sobre los demás Control y mando de la situación
	Afiliación	Relaciones interpersonales estrechas Trabajo en grupo Simpatía
	Existencia	Condiciones de trabajo Tenencia de equipos y materiales de trabajo
<b>Satisfacción</b>	Logro	Posibilidad de superación Autonomía Retroalimentación Dominio del trabajo
	Poder	Influencia sobre los demás Posibilidad de ascenso Posibilidad de tomar decisiones Dominio de la actividad
	Afiliación	Relaciones interpersonales Trabajo en grupo Clima emocional
	Existencia	Sistema de estimulación Condiciones de trabajo Salarios recibidos Tenencia de equipos e instrumentos de trabajo
<b>Liderazgo</b>		Nivel de exigencia Capacidad de correr riesgos Estímulo al desarrollo profesional Nivel de confianza y apoyo Autocrítico Comunicación Participación en la toma de decisiones Estímulo de la creatividad
<b>Calidad</b>		Rapidez Amabilidad Profesionalidad Sistema de Información Limpieza Estética Funcionabilidad Confiabilidad Hospitalidad

### **3.1.2 Análisis de la motivación**

A continuación realizaremos el análisis de la motivación existente por estratos, los cuales fueron definidos con anterioridad.

#### **Directivos**

Los trabajadores de más alto nivel jerárquico en el hotel presentan una alta motivación, pues el 80,2% de sus respuestas al cuestionario de diagnóstico de la motivación fueron valoradas entre 1 y 3 (ver anexo 7).

Para los directivos los aspectos más motivadores son:

- Empeño en mejorar el trabajo (1,00), necesidad de logro.
- Deseo de triunfar en el trabajo (1,00), necesidad de logro.
- Trabajar con todas las condiciones materiales satisfechas (1,48), necesidad de existencia.
- Satisfacción de terminar una tarea difícil (1,00), necesidad de logro.

Las necesidades de mayor fuerza motivadora son, en primer lugar, la de logro (1,1), seguida por la de existencia (1,70). Los directivos perciben que la necesidad de afiliación (4,00) y la de poder (1,91) son las que presentan menos fuerza motivadora (Ver anexo 8).

Los aspectos que menos motivan a los directivos son:

- Agradar a otras personas (3,23), necesidad de afiliación.
- Control sobre los acontecimientos que los rodean (3,89), necesidad de poder.
- Posibilidad de influir en los demás (4,00), necesidad de poder.

#### **Mandos intermedios**

Los trabajadores incluidos en este grupo presentan una alta motivación y como resultado de esta el 82,7% de sus respuestas del cuestionario de diagnóstico se encuentran entre 1 y 3; de hecho es este estrato el que presenta un mayor índice de motivación (ver anexo 9).

Los aspectos más motivadores para los mandos intermedios son:

- Deseo de triunfar en el trabajo (1,05), necesidad de logro.
- Transporte confortable para viajar (1,21), necesidad de existencia.
- Conocimiento de cuánto se ha avanzado en el trabajo (1,17), necesidad de logro.
- Salario recibido (1,32), necesidad de existencia.

En cuanto a la percepción de las necesidades los mandos intermedios clasifican, como la más motivadora, la necesidad de logro (1,50), seguida por la de existencia (2,51); en cuanto a las necesidades que menos fuerza motivadora presentan, por orden, la de afiliación (3,10), seguida por la de poder (2,54) (ver anexo 10)

Los aspectos que menos motivan en este estrato son:

- Pertenecer a grupos y organizaciones (3,32), necesidad de afiliación.
- Competir y ganar (4,23), necesidad de poder
- Frecuencia de hablar con los que rodean de situaciones no laborables (4,40), necesidad de afiliación.

### **Personal de contacto**

El personal de contacto es el que presenta el más bajo nivel de motivación, es decir, solo el 69,73% de sus respuestas del cuestionario de diagnóstico de la motivación se encuentran entre 1 y 3 (ver anexo 11).

Los aspectos que más influyen en la motivación del personal de contacto son:

- Deseo de triunfar en el trabajo (1,17), necesidad de logro.
- Salario recibido (1,32), necesidad de existencia.
- Conocimiento de cuánto se ha avanzado en el trabajo (1,51), necesidad de logro.
- Asignación de uniforme y calzado (3,32), necesidad de existencia

Este grupo percibe como la necesidad más motivadora la de logro (1,60), lo cual se ve reflejado en los aspectos anteriormente mencionados; le sigue la necesidad de existencia (2,27); y como menos motivadora perciben, en primer lugar, la de afiliación (3,73), seguida por la de poder (2,45) (ver anexo 12)

En este sentido, los aspectos que menos motivan por parte del personal de contacto son:

- Pertenecer a grupos y organizaciones (3,98), necesidad de afiliación.
- Posibilidad de influir en los demás (4,00), necesidad de poder.
- Le agrada más trabajar solo que con otras personas (4,01), necesidad de afiliación.

### **Análisis general de los resultados de la motivación**

Aplicando el estadígrafo de la moda a los resultados del test de diagnóstico de la motivación en el Hotel Tryp Península Varadero, se obtuvo que, de manera general, el 75,15% de sus trabajadores se encuentran motivados.

Los aspectos más influyentes en la motivación por orden de prioridad son:

- Deseo de triunfar en el trabajo (1,09).
- Salarios recibidos (1,20).
- Retroalimentación sobre el trabajo desempeñado (1,48).

En cuanto a las necesidades, los trabajadores perciben como las más importantes para su motivación la de logro (1,51), seguida por la de existencia (2,30).

Los aspectos de menor fuerza motivadora en los trabajadores son, en orden descendente, los siguientes:

- Influencia en el resto de los trabajadores (4,00), necesidad de poder.
- Pertenecer a grupos y organizaciones (3,89), necesidad de afiliación.
- Agradar a otras personas (3,71), necesidad de afiliación.

Se demuestra que las necesidades percibidas como las de menor incidencia en la motivación son la de afiliación (3,54) y la de poder (2,43), coincidiendo estas con los aspectos menos motivadores.

### **Análisis comparativo de los resultados del diagnóstico de motivación**

Tabla 3.3 Puntuación de la motivación.

<b>Necesidades</b>	<b>General</b>	<b>Directivos</b>	<b>Mandos intermedios</b>	<b>Personal de contacto</b>
<b>Logro</b>	1,40	1,10	1,50	1,60
<b>Existencia</b>	2,16	1,70	2,51	2,27
<b>Poder</b>	2,30	1,91	2,54	2,45
<b>Afiliación</b>	3,61	4,00	3,10	3,73

Como se aprecia en la tabla anterior, existe una similar fuerza motivadora en los tres estratos estudiados, donde la necesidad de mayor fuerza motivadora es la de logro, y de igual modo la necesidad de afiliación presenta la menor fuerza motivadora para los tres estratos.

Un análisis más detallado indica que la mayor fuerza motivadora en cuanto a la necesidad de logro la presentan los directivos, destacándose que se encuentra por debajo de la media general.



En cuanto a la necesidad de poder, son los directivos los que la perciben como menos motivadora; este aspecto es algo contradictorio, porque generalmente cuanto más alto es el nivel que se alcanza en la organización, tanto mayor será su afán de poder; en consecuencia, las posiciones de poder serían un estímulo del interés por esta necesidad.

La necesidad de existencia es la segunda necesidad más motivadora, influenciada por el deseo de trabajar con las condiciones materiales satisfechas, salarios recibidos, así como por transporte confortable para viajar

### **3.1.3 Análisis de la satisfacción laboral**

A continuación se realizará el análisis de la satisfacción laboral existente por los estratos ya definidos.

#### **Directivos**

Los directivos presentan un nivel bajo de satisfacción, y como resultado de ello solo el 57,0% de sus respuestas del cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral estuvieron entre 1 y 3, por lo que **presentan el índice más elevado de insatisfacción laboral**, el cual es de un **26,0%** (ver anexo 13).

Este grupo se encuentra satisfecho en los siguientes aspectos:

- Dominio del trabajo a ejecutar (1,48), necesidad de logro.
- Posibilidad de superación (2,00), necesidad de logro.
- Comunicación e intercambio profesional con sus subordinados (2,00), necesidad de afiliación.
- Entrega periódica de ropa y calzado (2,20), necesidad de existencia.

Los directivos perciben como las necesidades más satisfechas la de logro (2,40) y la de poder (2,47), y como las menos satisfechas, la de existencia (3,80) y la de afiliación (2,87) (ver anexo 14).

Los aspectos menos satisfechos en los directivos son:

- Disponibilidad de instrumentos y equipos de trabajo (5,00), necesidad de existencia.
- Amabilidad en el servicio de alimentación (5,00), necesidad de existencia.
- Puntualidad en el servicio de transporte (5,00), necesidad de existencia.
- Salarios que recibe (4,72), necesidad de existencia.
- Calidad de las comidas (4,48), necesidad de existencia.

### **Mandos intermedios**

Los mandos intermedios son el estrato que tiene mayor porcentaje de respuesta entre 1 y 3 del cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral, lo que representa un 75,99% de sus trabajadores satisfechos, y solo un 18,68% insatisfecho (ver anexo 15).

Los aspectos considerados más satisfechos, según las respuestas del cuestionario, son los siguientes:

- Espíritu de equipo en el departamento (2,00), necesidad de afiliación.
- Retroalimentación sobre el trabajo desempeñado (2,00), necesidad de logro.
- Dominio del trabajo a ejecutar (2,18), necesidad de logro.

Los aspectos menos satisfechos en los mandos intermedios se muestran a continuación:

- Puntualidad del servicio de transporte (4,47), necesidad de existencia.
- Comodidad del servicio de transporte (4,30), necesidad de existencia.
- Formación de grupos y organizaciones (4,10), necesidad de afiliación.

Este estrato percibe como más satisfecha la necesidad de afiliación (2,58), seguida por la logro (2,65), y como menos satisfecha la necesidad de existencia (3,60) y la de poder (3,31) (ver anexo 16).

### **Personal de contacto**

El personal de contacto, según las respuestas del cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral, está satisfecho en un 62,75% y un 20,79% no lo está (ver anexo 17).

Los aspectos que más satisfacen al personal de contacto, según el cuestionario aplicado, son los siguientes:

- Satisfacción de terminar una tarea difícil (2,00), necesidad de logro.
- Empeño en mejorar su trabajo (2,18), necesidad de logro.
- Alimentación en el centro (2,59), necesidad de existencia.

Para este grupo la necesidad percibida como más satisfecha es la de afiliación (2,79), seguida por la de logro (2,61), y la menos satisfecha es la de existencia (3,59), al igual que la necesidad de poder (3,33) (ver anexo 18).

Los aspectos que más influyen en la insatisfacción del personal de contacto son:

- Salario recibido (4,29).
- Estado técnico de los equipos de transporte (4,18).
- Puntualidad del servicio de transporte (4,00).

Estos tres aspectos responden a la necesidad de existencia.

### **Análisis general de los resultados de satisfacción laboral**

Los resultados del diagnóstico de la satisfacción laboral indicaron que un 67,01% de los trabajadores del Hotel Tryp Península Varadero están satisfechos y un 20,30% no lo está.

Los aspectos que más satisfacen a los trabajadores, en sentido general, son:

- El espíritu de equipo en su departamento (2,09), necesidad de afiliación.
- Retroalimentación sobre el trabajo desempeñado (2,11), necesidad de logro.
- Clima emocional del colectivo (2,50), necesidad de afiliación.

En este sentido, se puede afirmar que, según sus percepciones, las necesidades más satisfechas son la de logro (2,55) y la de afiliación (2,72) y, por consiguiente, la de poder (3,05) y la de existencia (3,63) son las menos satisfechas.

La mayor insatisfacción se encuentra en el servicio de transporte (4,16), aunque debe destacarse que ello se debe a una situación específica de rotura del transporte habitual. Otro factor insatisfactorio es la posibilidad de ascenso de los trabajadores (3,89) y la disponibilidad de instrumentos y equipos de trabajo (3,70).

### **- Análisis comparativo de los resultados de satisfacción laboral**

Tabla 3.4 Puntuación de la satisfacción laboral.

<b>Necesidades</b>	<b>General</b>	<b>Directivos</b>	<b>Mandos intermedios</b>	<b>Personal de contacto</b>
<b>Logro</b>	2,55	2,40	2,65	2,61
<b>Afiliación</b>	2,72	2,87	2,58	3,04
<b>Poder</b>	3,05	2,47	3,31	3,71
<b>Existencia</b>	3,63	3,80	3,60	3,50

Analizando los resultados de la tabla anterior puede plantearse que la necesidad más satisfecha es la de logro, aspecto coincidente en los tres estratos, aunque son los directivos los más satisfechos; ello es algo positivo, pues evidencia que existe en los

trabajadores la posibilidad de superación en el trabajo desempeñado, aspecto fundamental si se quiere lograr la excelencia en la calidad del servicio.

A pesar que la necesidad de afiliación está satisfecha, se debe tener en cuenta que los indicadores, sobre todo en el personal de contacto, son elevados, y este aspecto es altamente influyente en la satisfacción, pues ella tiene mucho que ver con la percepción del individuo con relación al aprecio y estima que recibe de sus compañeros de trabajo. En cuanto a la satisfacción, para los directivos después de la necesidad de logro está más satisfecha la de poder; para los mandos intermedios la de afiliación, al igual que para el personal de contacto. La brecha existente en cuanto a la satisfacción, con la necesidad de poder de los directivos y la de los mandos intermedios y el personal de contacto, es causada por las pocas posibilidades de ascenso en el puesto de trabajo que tienen los dos últimos estratos mencionados; este aspecto debe tenerse en cuenta, pues podría repercutir negativamente en la satisfacción con la necesidad de logro, y con ello en los resultados de la calidad del servicio que se brinda.

Mientras que para los directivos y los mandos intermedios la necesidad de existencia es la menos satisfecha, para el personal de contacto resulta ser la de poder; a pesar de ello, es preocupante la falta de satisfacción en esta necesidad, pues presenta en los tres estratos índices elevados. Esta situación está influida, primeramente, por la insatisfacción con el salario recibido, destacándose que ello es causa de la percepción que el trabajador tiene en cuanto a la equidad del salario; otro aspecto causante de la falta de satisfacción es la disponibilidad de instrumentos y equipos de trabajo, lo que pudiera repercutir en la calidad del servicio.

#### **3.1.4 Análisis de algunos aspectos del liderazgo**

A continuación se hará un análisis de las percepciones del liderazgo en los tres estratos definidos de clientes internos.

##### **Directivos**

En cuanto a los directivos, los resultados del diagnóstico del liderazgo aportaron que el 75,98% perciben el liderazgo efectivo en el hotel (ver anexo 19), aunque debe señalarse que estos se obtuvieron mediante una autoevaluación del desempeño.

Los aspectos señalados como los más eficaces en su actividad, según el cuestionario, son:

- Espera que cada miembro del grupo haga su trabajo lo mejor posible (1,23).

- Considera que lo que realiza el colectivo es importante (1,23).
- Estímulo a las ideas creativas (1,23).
- Exigencia ante el cumplimiento del trabajo (1,23).
- Reconocimiento del trabajo de forma justa (1,23).

Dentro de los aspectos que consideran negativos de su trabajo se encuentran:

- Demostrarse defensivo cuando lo critican (4,78).
- En caso de fracaso o error, aceptar una culpa mayor que la se le puede atribuir (3,79).
- Esperar a que los miembros del grupo expresen sus opiniones antes de la suya (3,7).

De las características mencionadas con anterioridad puede concluirse que los directivos evalúan como más positivo en su desempeño el cumplimiento de las metas trazadas (1,23) y el conocimiento de la actividad que realizan, así como más negativo la autocrítica (4,27) y el trabajo en equipo (3,10).

### **Mandos intermedios**

Los mandos intermedios son el estrato que evalúa más negativo el liderazgo en el hotel, presentando un 35,58% de sus respuestas del cuestionario de liderazgo entre 4 y 5, y solo el 55,43 %de estas estuvieron entre 1 y 3 (ver anexo 20).

Dentro de los aspectos evaluados, los más positivos resultaron ser:

- Consideración al trabajo que realiza el colectivo (1,84).
- Exigencia ante el cumplimiento del trabajo (1,85).
- Conocimiento de la actividad que realiza (2,01).

Y los más negativos:

- Aceptación de mayor culpa en caso de fracaso o error (5,39).
- No evitar dominar el debate (4,48).
- No evitar tratar de imponer su decisión sobre el grupo (4,47).

De los aspectos mencionados anteriormente puede concluirse que los mandos intermedios evalúan como más negativo dentro del liderazgo la autocrítica (5,15), seguido por el trabajo en equipo (3,70) y por el estímulo al desarrollo personal (3,70); y como más positivo, el cumplimiento de las metas trazadas (1,89), seguida por el nivel de exigencia (2,01) y el conocimiento de la actividad que realiza (2,19).

### **Personal de contacto**

El personal de contacto del Hotel Tryp Península Varadero presentó 67,39% de sus respuestas entre 1 y 3, lo cual evidencia que tienen una percepción positiva en este sentido (ver anexo 21).

Dentro de los aspectos que evalúan de positivo en los líderes, se encuentran:

- Conocimiento de la actividad que realiza (2,00).
- Espera que cada miembro de la organización haga su trabajo lo mejor posible (1,71).
- Exigencia ante el cumplimiento del trabajo (1,48).

En cuanto a los aspectos que evalúan como negativos, según el cuestionario, se encuentran:

- Deseos de correr riesgos (3,95).
- No evitar tratar a los demás de forma condescendiente (3,91).
- No evitar imponer su decisión sobre el grupo (3,54).

De lo anteriormente señalado se evidencia que el personal de contacto percibe como características positivas de sus líderes, en primer lugar, el cumplimiento de las metas (1,70), seguida por el conocimiento de la actividad que realiza (2,08) y de la comunicación (2,29); y como característica más negativa señalan, en primer lugar, el nivel de confianza y apoyo (5,10), seguido por la capacidad de correr riesgos (3,98) y por la participación en la toma de decisiones (3,16).

### **Análisis general de los resultados de la evaluación del liderazgo**

Los resultados de la evaluación de algunos aspectos del liderazgo en el Hotel Tryp Península Varadero indicaron que el 66,26% de sus trabajadores consideran el liderazgo efectivo, y un 24,81% lo consideraron ineficaz.

Los aspectos que más influyen en la percepción del liderazgo positivo, según el cuestionario, son:

- Reconocimiento del trabajo de forma justa (1,19).
- Estimulación al desarrollo personal (1,39).
- Capacidad de escuchar las opiniones del colectivo antes de expresar la suya (1,58).

En cuanto a los aspectos que influyen en la percepción del liderazgo como negativo, se obtuvieron los siguientes resultados en orden descendente:

- No evitar tratar a los demás de forma condescendiente (3,80).

- No estar deseoso de correr riesgos (3,51).
- No evitar dominar el debate (2,60).

De manera general, en el análisis de algunos aspectos del liderazgo se evidencia que existe correspondencia entre la autoevaluación de lo directivos y la evaluación que realizan los trabajadores, coincidiendo ambos en los aspectos que deben mejorar, así como en los más positivos.

### **3.1.5 Análisis de la calidad en el Hotel Tryp Península Varadero**

El análisis de la calidad percibida por los clientes externos se basó en el cuestionario aplicado y en las opiniones recogidas en entrevistas directas (ver anexo 22).

Al encuestar a los clientes externos pudo concluirse que perciben con mayor calidad el servicio de Alojamiento (2,81), seguido por el de Animación (2,91) y, por último, el de Restaurantes y Bares (2,98).

Dentro del servicio de Alojamiento, la mayor calidad percibida corresponde al servicio de camareras (2,62), destacándose la profesionalidad (2,27) y la confiabilidad (2,62); seguidamente fueron valorados el servicio de maleteros y de recepción con igual percepción (2,78) y, por último, las habitaciones (3,18); dentro de ello la estética (3,51) y la funcionalidad (3,32) fueron los aspectos de menor calidad percibida.

Los clientes señalan como más negativo el confort de las habitaciones, la iluminación y el mantenimiento de estas.

En cuanto al servicio de animación perciben con mayor calidad las instalaciones de animación (2,76) y las facilidades deportivas (2,81); ello se debe a las características del hotel, el cual cuenta con gran espacio disponible, lo que permite una variedad de instalaciones deportivas que ofrecen una mayor gama de actividades de animación; sin embargo, las facilidades náuticas son percibidas como el servicio de menor calidad (2,99).

La animación infantil fue percibida como la de mayor calidad (2,83), mientras que la música de baile (3,23) y la animación de día (3,04) fueron percibidas como los servicios de menor calidad dentro de la animación.

De los restaurantes perciben como el de mayor calidad el restaurante buffet “Palma Real” (3,20), seguido por el restaurante italiano “La Góndola” (3,22), y como de menor calidad el restaurante a la carta “El Tocaroro” (3,32); en cuanto a ello influye la

capacidad, la variedad de las comidas, así como la calidad de éstas, el aire acondicionado y también la presentación de los platos. En cuanto a los bares perciben como el de mayor calidad el Bar Piscina (2,76), y como de menor calidad el Lobby Bar “Lecuona” (2,90); en ello influye la variedad, la calidad, y la reposición de la bebidas.

De manera general los clientes externos perciben el funcionamiento del hotel de manera satisfactoria (2,93), aunque consideramos que se debe trabajar por lograr una mejor percepción de la calidad. De igual modo se valora de positivo al personal en general (2,57).

### **3.1.6 Análisis factorial**

Como se mencionó en la metodología a aplicar, se utilizó el programa estadístico SPSS en el procesamiento de las encuestas. Para aplicar este paquete estadístico primeramente se comprobó la fiabilidad de los cuestionarios

Los índices de fiabilidad son elevados, lo cual indica que los instrumentos son válidos.

Posteriormente se correlacionaron las variables a través del análisis factorial y dentro de este los componentes principales, con el objetivo de reducir los datos al menor número de información posible, de tal forma que no le restara significación al problema.

#### *Análisis factorial de motivación*

Se comprobó que el coeficiente de fiabilidad de esta encuesta es de 0.7105, el cual es alto; ello corrobora la consistencia del instrumento.

Al realizar el análisis factorial de los resultados del cuestionario de diagnóstico de la motivación, se obtuvo:

**1ro.** El determinante de la matriz de correlaciones es igual a 10.39E-04, lo que evidencia una interconexión alta entre las variables.

**2do.** La mayor correlación positiva la presentan los siguientes aspectos:

- Deseo de agradarle a los demás, con Agrado por formar parte de organizaciones y grupos.

Esta correlación positiva significa que mientras mayor sea el deseo de agradar a los demás en un trabajador, mayor será su deseo de pertenecer a grupos y organizaciones.

**3ro.** La mayor correlación negativa la presentaron los siguientes aspectos:



- Deseo de triunfar en el trabajo, con Mayor disfrute cuando se trabaja con otras personas.

Esta correlación negativa significa que cuanto mayor sea el deseo de triunfar en el trabajo, más se disfrutará trabajar solo que con otras personas.

**4to.** Mediante la matriz de componentes rotados, la varianza total explicada y el gráfico de sedimentación, se obtuvieron los aspectos que más aportan del cuestionario; estos fueron agrupados en tres factores, los cuales se describirán a continuación.

**Factor 1: Afiliación.**

- Deseo de agradecerle a los demás.
- Tendencia a establecer relaciones estrechas con los compañeros.
- Agrado por formar parte de grupos y organizaciones.

**Factor 2: Existencia.**

- Asignación de uniforme y calzado.
- Alimentación en el centro.

**Factor 3: Logro.**

- Preferencia por los grandes retos.
- Agrado por saber cuánto se ha avanzado al culminar una actividad.

*Análisis factorial de satisfacción laboral*

Primeramente se comprobó el coeficiente de fiabilidad, el cual es de 0.8873.

Una vez realizado el análisis factorial se obtuvo:

**1ro.** El determinante de la matriz de correlaciones es 7.395E-12, lo que indica que hay variables con interconexiones muy altas.

**2do.** La mayor correlación positiva la presentan los siguientes aspectos:

- Respeto y consideración al trabajador, con Cortesía en el servicio de alimentación.

Esta correlación positiva significa que mientras mayor sea el respeto y la consideración al trabajador, mayor será la cortesía en el servicio de alimentación.

**3ro.** No existe ninguna correlación negativa significativa.

**4to.** Mediante la matriz de componentes rotados, la varianza total explicada y el gráfico de sedimentación, se obtuvieron los aspectos que más aportan del cuestionario de

diagnostico de la satisfacción laboral; estos fueron agrupados en cuatro factores, los cuales se describen a continuación:

**Factor 1: Existencia.**

- Higiene en el servicio de alimentación.
- Cortesía en el servicio de alimentación.
- Organización en el servicio de alimentación.
- Amabilidad en el servicio de alimentación.

**Factor 2: Existencia.**

- Comodidad del servicio de transporte.
- Estado técnico del equipo de transporte.

**Factor 3: Logro.**

- Posibilidad de ascenso en su puesto de trabajo.
- Reconocimiento al esfuerzo por el trabajo.

**Factor 4: Afiliación.**

- Relaciones con los compañeros en cuanto al espíritu de trabajo.
- Relaciones con los compañeros en cuanto al clima emocional del colectivo.
- Retroalimentación sobre el trabajo desempeñado.

*Análisis factorial de liderazgo*

El coeficiente de fiabilidad de la encuesta de diagnóstico de algunos aspectos del liderazgo es de 0.9238, lo cual evidencia la consistencia del instrumento.

Al realizar el análisis factorial se obtuvo:

**1ro.** El determinante de la matriz de correlaciones es 2.987E-9; esta cifra baja demuestra que existe un alto nivel de interconexiones en las variables.

**2do.** La mayor correlación positiva la presentan los siguientes aspectos:

- Preocupación por conocer la situación personal de sus colaboradores para ayudarlos y Estimula la toma de decisiones en sus trabajadores.

Esta correlación positiva significa que mientras más el líder se preocupa por conocer la situación personal de sus colaboradores para ayudarlos, más estimula la toma de decisiones en ellos.

**3ro.** La mayor correlación negativa la presentan los siguientes aspectos:

- Tiene conocimiento de la actividad que realiza y Evita mostrarse impaciente ante el proceso que realiza el grupo.

Esta correlación significa que mientras más conocimiento tiene el líder de la actividad que realiza, menos evita mostrarse impaciente ante el proceso que realiza el colectivo.

**4to.** Mediante la matriz de componentes rotados, la varianza total explicada y el gráfico de sedimentación, se obtuvieron los aspectos que más aportan del cuestionario de diagnóstico de algunos aspectos del liderazgo, los cuales fueron agrupados en cuatro factores, ellos son:

**Factor 1:**

- Reconoce de forma justa el trabajo.
- Estimula la toma de decisiones en sus trabajadores.
- En caso de fracaso o error, acepta una culpa mayor que la que se puede atribuir.
- Se preocupa por conocer la situación personal de sus colaboradores para ayudarlos.

**Factor 2:**

- Espera que los miembros del grupo hayan presentado sus opiniones, antes de presentar la suya.
- Espera que cada miembro haga su trabajo lo mejor posible.

**Factor 3:**

- Evita tratar a los demás de forma condescendiente.
- Evita soñar demasiado.

**Factor 4:**

- Es amistoso y accesible para hablar.
- Escucha a otros aun si está o no de acuerdo.
- Evita imponer su decisión sobre el grupo.

**Análisis factorial vinculando calidad con los factores resultantes de motivación, satisfacción y liderazgo**

Una vez realizado el análisis factorial de motivación, satisfacción y liderazgo y a partir de los factores obtenidos, se realizó la correlación con la variable de calidad. Los resultados se muestran a continuación:

1ro. El determinante de la matriz de correlaciones es igual a 8.019E-04, lo que demuestra que existe un alto grado de interconexiones entre las variables.

2do. La mayor correlación positiva con respecto a calidad la presentan los siguientes aspectos:

- En cuanto a motivación: grandes retos, lo cual significa que mientras la mayor fuerza motivadora de los trabajadores esté en los grandes retos, mayor será la calidad del servicio que ellos brinden.
- En cuanto a satisfacción: retroalimentación sobre el trabajo desempeñado, lo cual significa que se obtendrá una mayor calidad en los servicios cuando los trabajadores estén más satisfechos con la retroalimentación sobre el trabajo desempeñado.
- En cuanto al liderazgo: estimulación a la toma de decisiones en los subordinados. Esta correlación positiva significa que mientras más el líder estimule la toma de decisiones en sus subordinados, mejor será la calidad de los servicios.

3ro. No existen correlaciones negativas entre calidad y ninguna de las variables analizadas.

A modo de conclusión se puede plantear que la motivación y satisfacción por la necesidad de logro, así como la estimulación al desarrollo personal de los trabajadores y el reconocimiento de forma justa por el trabajo desempeñado por parte de los directivos, contribuyen a que la calidad de los servicios, en sentido general, no sea deficiente, destacando la profesionalidad y confiabilidad de los trabajadores.

Sin embargo hay aspectos que se señalan como negativos, dentro de los que pueden mencionarse: la variedad y calidad de la comida y la presentación de los platos. Se considera que esta baja percepción de la calidad está influida por la poca satisfacción de la necesidad de existencia, teniendo en consideración que dicha necesidad es la segunda fuerza motivadora para los trabajadores. Por otra parte, la calidad también es afectada por la falta de estímulos al trabajo en equipos por parte de los directivos y la escasa autocrítica en ellos, lo que también influye en que los trabajadores no se sientan motivados por la necesidad de afiliación.

En este sentido, las siguientes acciones podrían favorecer el aumento del nivel de calidad de los servicios en el hotel en estudio:

- Estimular el trabajo en equipos para mejorar el clima emocional del colectivo y así contribuir a la excelencia en la calidad de los servicios.

- Realizar un estudio sobre el salario que perciben los trabajadores, buscando la equidad en estos.
- En la realización del presupuesto del año próximo, destinar un monto superior de recursos monetarios a la adquisición de instrumentos y equipos de trabajo.

## **CONCLUSIONES**

1. La metodología aplicada constituye una herramienta práctica, útil y viable que le permite a la gerencia del hotel tomar decisiones en función de la motivación, la satisfacción laboral, algunos aspectos del liderazgo y la calidad percibida.
2. El sistema de evaluación de la calidad del servicio que utiliza el hotel no toma en consideración a los clientes internos; ello repercute en la no detección rápida y precisa de las deficiencias que existen en el desempeño de la organización.
3. Tanto los directivos como los mandos intermedios y el personal de contacto, se encuentran más motivados por la necesidad de logro, y menos motivados por la de afiliación.
4. No existe correspondencia en la necesidad de existencia en cuanto a su percepción, puesto que es la segunda fuerza motivadora y, a su vez, es la necesidad menos satisfecha.
5. La necesidad de logro, que es la mayor fuerza motivadora en los tres estratos, se encuentra altamente satisfecha, tanto para los directivos como para los mandos intermedios y el personal de contacto.
6. Existe correspondencia entre la autoevaluación de los directivos y la evaluación realizada con los trabajadores respecto a algunos aspectos del liderazgo.
7. A pesar de que el servicio de alojamiento fue percibido como el de mayor calidad, y dentro de él el de camareras, debe analizarse la estética de las habitaciones, aspecto señalado como el de menor calidad; ello es algo importante que debe tenerse en consideración, pues estas son un elemento de decisión de compra fundamental por parte de los clientes.
8. Existe correlación positiva entre la calidad del servicio ofertado y la motivación, la satisfacción laboral y algunos aspectos del liderazgo, lo que significa que mientras mayores sean la motivación y la satisfacción laboral, y el liderazgo sea más efectivo, tanto mayor será la calidad del servicio. De este modo, se demuestra la hipótesis científica planteada.

## **RECOMENDACIONES**

1. Diseñar un sistema de estimulación que incluya las motivaciones y satisfacciones de los trabajadores.
2. Desarrollar un análisis más profundo que permita diagnosticar las causas que provocan las insatisfacciones en los clientes internos, brindando una atención priorizada al personal de los restaurantes.
3. Incluir, en el sistema de evaluación de la calidad del servicio, los criterios de los clientes internos.
4. Implementar las siguientes acciones para favorecer el aumento del nivel de calidad de los servicios en el hotel en estudio:
  - Estimular el trabajo en equipos para mejorar el clima emocional del colectivo y así contribuir a la excelencia en la calidad de los servicios.
  - Realizar un estudio sobre el salario que perciben los trabajadores, buscando la equidad en estos.
  - En la realización del presupuesto del año próximo, destinar un monto superior de recursos monetarios a la adquisición de instrumentos y equipos de trabajo.
5. Continuar la línea de investigación de la presente Tesis, con un mayor uso del SPSS aplicando la regresión.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. **Abajo, R.** (1995) La gestión de la calidad aplicada a los servicios. Documentos de Gestión de la Calidad. Sexto Congreso Catalán de Empresas de Calidad, Barcelona.
2. **Albrecht, K & Zemke, R.** (1987) Gerencia del Servicio. La dirección de las empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Legis Editores S.A., Bogotá
3. **Albrecht, K.** (1990) La revolución de los servicios. Legis Editores S.A., Bogotá
4. **Argyris, C.** (1993) On Organizational Learning. Blackwell, Cambridge, Mass., USA
5. **Bass, B.M.** (1965) Leadership, Psychology and Organizational Behavior. Harper & Row, New York/ London
6. **Bass, B.M.** (1985) Leadership and Performance beyond Expectations. Free Press, New York
7. **Bass, B.M.** (1998) Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Ass., Mahwah, NY
8. **Bass, B.M & Avolio, B.J.** (1990) The implications of transactional and transformational leadership for individual, teams and organizational development. **Research in Organizational Change & Developm.** (USA) 4: 116-28
9. **Bell, C.R.** (2000) Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores. Gestión 2000, Barcelona
10. **Benavides, C.A. & Quintana, C.** (2003) Gestión del Conocimiento y Calidad Total. Díaz de Santos, Madrid
11. **Berry, L.L.** (1983) Relationship Marketing. In Berry, L.L.; Shostack, G.L. & Upah, G.D. (eds.): Emerging Perspectives on Services Marketing. American Marketing Assoc., Chicago, pp. 25-28
12. **Berry, L.L.** (1993) Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad. Editorial Norma, Bogotá.
13. **Berry, L.L. & Parasuraman, A.** (1991) Marketing Services. The Free Press, New York
14. **Brooking, Anne.** (1997) El Capital Intelectual. Paidós Empresa, Barcelona



15. **Bueno, E.** (1998) El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. **Boletín de Estudios Económicos** (España) 164: 207-29
16. **Burns, J.M.** (1978) Leadership. Harper & Row, New York
17. **Camelo, C.** (2000) La Estrategia de Diversificación Externa. Una aproximación desde la Teoría basada en el Conocimiento. Civitas, Madrid
18. **Carlzon, J.** (1991) El Momento de la Verdad. Díaz de Santos, Madrid
19. **Cattell, R.B.** (1951) New Concepts for Measuring in Terms of Group Syntality. **Human Relations** (USA) 4: 36-49
20. **Chang, R.** (2001) Herramientas para Mejora Continua de Calidad. Granica, Buenos Aires
21. **Chen, E. & Prince, M.** (1994) Gestión de la Calidad Total en la Pequeña Empresa. **Harvard Deusto Business Review** (España) 29 (1): 24-36
22. **Conger, J.A.** (1989) The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership. Jossey-Bass, San Francisco
23. **Cronin, J.J. & Taylor, J.S.** (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. **Journal of Marketing** (USA) 56 (7): 55-68
24. **Crosby, P.B.** (1983) Compañía de servicios orientados al cliente. Espoo, Helsinki.
25. **Crosby, P.B.** (1987) la Calidad no Cuesta. El arte de asegurar la calidad. CECSA, México D.F.
26. **Cuatrecasas, L.** (2000) Gestión Integral de la Calidad. Gestión 2000, Barcelona
27. **Daft, R.L. & Lengel, R.H.** (2001) El Liderazgo de Fusión. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid
28. **Davis, K. & Newstrom, J.** (XXXX) El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional.
29. **Deming, W.E.** (1989) Calidad, Productividad y Competitividad. Díaz de Santos, Madrid
30. **Dierickx, I. & Cool, K.** (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science** (USA) 35: 1504-11
31. **Elías, J.** (2000) Organización Atenta. Gestión 2000, Barcelona
32. **Espada, M.** (2001) Nuestro Motor Emocional. "La Motivación". Euroselling Direct, S.L. y Fundació Universitat i Tecnologia La Salle, Barcelona

33. **Feingenbaum, A.V.** (1963) Control Total de la Calidad. CECSA, México
34. **Fernández, E.;** Montes, J. & Vázquez, C. (1998) Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Enfoque basado en la teoría de los recursos. **Revista Asturiana de Economía** (España) 11: 159-83
35. **Fernández, A.** (1996) La calidad de los servicios turísticos. Edición Científica-Técnica, La Habana.
36. **Fisher, R. & Sharp, A.** (2000) El Liderazgo Lateral. Gestión 2000, Barcelona
37. **Fiedler, F.E.** (1967) A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York
38. **Fiedler, F.E.** (1993) The leadership situation and the black box in contingency theories. In Chemers, M.M. & Ayman, R. (eds.): Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. Academic Press, New York
39. **Fiedler, F.E. & García, J.E.** (1987) Improving Leadership Effectiveness: Cognitive Resources and Organizational Performance. Wiley, New York
40. **Filella, J.** (1988) El liderat empresarial europeu: reflexió d'un català. Papers ESADE, ESADE, Barcelona
41. **Frías, R. & Cuétara, L.** (1996). Evaluación de la calidad de los servicios turísticos. Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica. CITMA, Matanzas.
42. **Fuller, G.** (2000) Win Win Management. Gestión 2000, Barcelona
43. **Garvin, D.** (1995). ¿Que significa en realidad calidad de producto. Estrategia Empresarial?. Librería "El Ateneo", Buenos Aires.
44. **Genescá, E.** (1977) Motivación y enriquecimiento del trabajo. Ed. Hispano Europa, Barcelona
45. **Gibb, C.** (1954) Leadership. In Lindzey, G. (ed.): Handbook of Social Psychology. Vol. 2. Addison-Wesley, New York
46. **González, F.** (1985). Psicología de la Personalidad. Editorial Pueblo y Educación, La Habana
47. **Gómez, S.M.** (1994) Calidad percibida en los servicios. Una revisión de los aspectos conceptuales metodológicos. **ESIC MARKET** (España) 3: 132-45
48. **González, Aleida** (1999) Influencia de la cultura organizacional en la gestión de la calidad. **Ingeniería Industrial** (Cuba) 20 (4): 14-16

49. **Goñi, J.J.** (2000) De La Gestión del Conocimiento a la Gestión por el Conocimiento. [en línea] <[http://: www.gestiondelconocimiento. com](http://www.gestiondelconocimiento.com)> [consulta: 12-9-2005]
50. **Grönroos, Ch.** (1982) Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Research Reports No. 8, Swedish School of Economics and Business Administration, Stockholm
51. **Grönroos, Ch.** (1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European J. of Marketing** (UK) 18 (4): 36-44
52. **Grönroos, Ch.** (1989) Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. **European J. of Marketing** (UK) 23 (1): 52-60
53. **Grönroos, Ch.** (1990) Relationship approach to marketing in services context. **Journal of Business Research** (USA) 20 (1): 3-11
54. **Grönroos, Ch.** (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing. Toward a paradigm shift on marketing. **Management Decision** (USA) 32 (5): 4-32
55. **Harrington, H.J.** (1990) El Coste de la Mala Calidad. Díaz de Santos, Madrid
56. **Heras, M.** (1993) Calidad de los servicios. Papers ESADE No. 102. Mayo, ESADE, Barcelona
57. **Herzberg, F.; Mausner, B. & Synderman, B.** (1959) The Motivation to Work. John Wily & Sons, New York
58. **House, R.J.** (1971) A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Sci. Quarterly** (USA) 16: 221-35
59. **House, R.J.** (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. In Hunt, J.G. & Larson, L.L. (eds.): Leadership: the Cutting Edge. Southern Illinois University Press, Carbondale, IL
60. **House, R.J. & Dessler, G.** (1974) The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori test. In In Hunt, J.G. & Larson, L.L. (eds.): Contingency Approaches in Leadership. Southern Illinois University Press, Carbondale, IL
61. **Huete, L.M.** (1994) Factores que determinan la calidad de los servicios. **Harvard Deusto Business Review** (España) 29: 156-68.
62. **Imai, M.** (1989) Kaisen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. Compañía Editorial Continental, S.A. De C.V. México S.A.

63. **Ishikawa, K.** (1988) ¿ Qué es el control de la calidad?. La modalidad japonesa. Ediciones Revolucionarias, La Habana.
64. **Jaworski, B. & Kholi, A.** (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing** 57 (3): 53-70
65. **Juran, J.M. & Gryna, F.M.** (1990) Manual de Control de Calidad. Reverté, Barcelona
66. **Kast, D. & Kahn, R.L.** (1966) Organizations. John Wiley & Sons, New York
67. **Katzenbach, J.R.** (2000) Equipos de Alta Dirección. Gestión 2000, Barcelona
68. **Kholi, A. & Jaworski, B.** (1989) Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Research Program – Working Paper. Marketing Sci. Institute, New York**
69. **Kholi, A. & Jaworski, B.** (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Marketing Management Implications. **Journal of Marketing** (USA) 54 (2): 1-18
70. **Kotter, J.P.** (2000) Qué hacen los líderes. Gestión 2000, Barcelona
71. **Kotter, J.P.** (2001) El Liderazgo de Matsushita. Granica, Buenos Aires
72. **Kotler, P.** (1988) Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control. Editorial Diana, México D.F.
73. **Kouzes, J.** (2001) Desafío de Liderazgo. Granica, Buenos Aires
74. **Larrea, P.** (1991) Calidad en el Servicio. Del Marketing a la Estrategia. Díaz de Santos, Madrid
75. **Lambim, J.** (1995) Marketing Estratégico. Tercera Edición. McGraw-Hill, Madrid.
76. **Lehtinen, J.R.** (1983) Compañías del servicio orientado al cliente. Espoo, Helsinki.
77. **Lehtinen, U. & Lehtinen, J.R.** (1991) Two Approaches to Service Quality Dimensions. **The Service Industrial J.** (USA) 3 (7): 287-303
78. **Levitt, T.** (1960) Marketing Myopia. **Harvard Business Review** (USA), july - august : 45-56
79. **Levy-Leboyer, C.** (2000) Gestión de las Competencias. Gestión 2000, Barcelona
80. **Llonch, J.** (1993) Orientación al mercado y competitividad de la empresa. Díaz de Santos, Madrid

81. **Locke, J.** (1952) *The Second Treatise of Government*. The Liberal Arts Press, New York
82. **Locke, J.** (1991) *The Essence of Leadership: the Four Keys to Leading Successfully*. Lexington, New York
83. **Malhotra, Y.** (1998) What is Knowledge Management?. [en línea] <<http://www.brint.com/km/whatis.htm>> [consulta: 12-9-2005]
84. **Maslow, A.H.** (1954) *Motivation and Personality*. Harper & Brothers, New York
85. **McClelland, D.C.** (1961) *The Achieving Society*. Van Nostrand, Amsterdam. Existe edición en castellano: *La Sociedad Ambiciosa*. Guadarrama, Madrid, 1968
86. Menguzzatto, Martina & Renau, J.J. (1991) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel, Barcelona
87. **Milgrom, P. & Roberts, J.** (1993) *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Editorial Ariel, Barcelona
88. **Morgan, R.M. & Hunt, S.D.** (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing (USA)** 58 (3): 20-38
89. **Nelson, R. & Winter, S.** (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA
90. **Nonaka, I.** (1991) The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review (USA)**, Nov.-Dec.: 27-38
91. **Nonaka, I.** (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Sci. (USA)** 5 (1): 14-37
92. **Nanus, B.** (2001) *Liderazgo Visionario*. Granica, Buenos Aires
93. **Naver, J. & Slater, S.** (1990) The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing (USA)** 54 (2): 20-35
94. **Nelson, B.** (2000) 1001 formas de recompensar a sus empleados. *Gestión 2000*, Barcelona
95. **Ortiz de Urbina, Marta** (2000) *La Teoría del Conocimiento y la Gestión del Conocimiento: Estado de la Cuestión*. [en línea] <<http://www.gestiondelconocimiento.com>> [consulta: 12-9-2005]
96. **Palóm, J.F.J. & Tort, R.L.** (1991). *Management en organizaciones al servicio del progreso humano: universidades, hospitales, colegios, movimientos sociales e instituciones religiosas*. Espasa-Calde/ Ciencias de la Dirección, Barcelona.

97. **Parasuraman**, A.; Zeithmal, V.A. & Berry, L.L (1985) A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing** (USA) 49: 41-50
98. **Payne**, D. (1995) Relationship Marketing for Competitive Advantage. The Free Press, New York
99. **Peiró, J.** (1992) Psicología de la Organización. Ediciones Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
100. **Pfeffer**, J. (2000) La Ecuación Humana. Gestión 2000, Barcelona
101. **Prahalad**, C.K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of Corporation. **Harvard Bus. Rev.** (USA) 68 (3): 79-91. Existe edición en castellano: La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. Harvard Deusto Business Review (España) 25: 47-64, 1991
102. **Ranguelov**, S.Y. (2000) Sistemas para Gestionar la Información Organizativa y el Conocimiento. [en línea] <http://: [www.gestiondelconocimiento](http://www.gestiondelconocimiento.com). com> [consulta: 12-9-2005]
103. **Rivera**, J. (1998) Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas. **ESIC MARKET** (España) 100: 43-69
104. **Robbins**, S. (1994). Comportamiento Organizacional, México.
105. **Rodríguez**, B. (1994). La actitud como determinante del grado de satisfacción de un servicio. **ESIC MARKET** (España) 65: 34-47
106. **Rosander**, A.C. (1992) La búsqueda de la calidad en los servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid
107. **Rubinstein**, J. (1973). Principios de la Psicología General. Edición Revolucionaria, La Habana.
108. **Rufino**, J. (1995). Gestión de la calidad de la empresa de los servicios. XXX, Sevilla.
109. **Ruíz-Olalla**, María C. (2002) Varias aproximaciones a la dimensionalidad en la calidad del servicio. **Alta Dirección** (España) 225: 369-75
110. **Sanderson**, D.E. (1940) Leadership for rural life. Association Press, New York
111. **Sashkin**, M. (1988) The visionary leader. In Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (eds.): Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass, San Francisco

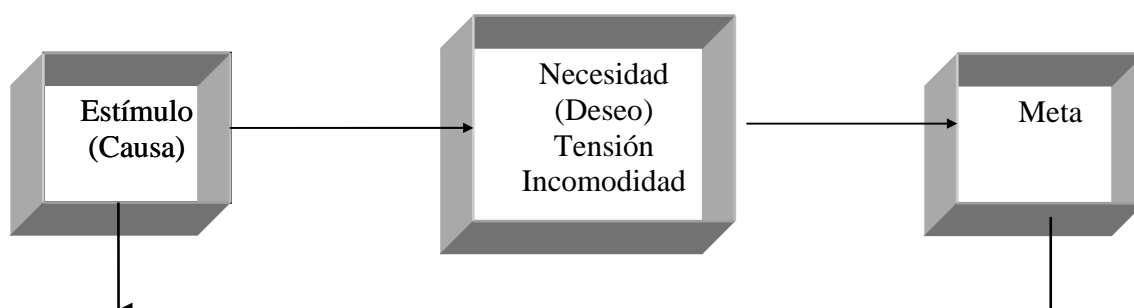
112. **Sasser**, W.W.; Olsen, R.P. & Wyckoff, D.D. (1978) Management of Service Operations: Text and Cases. Allyn & Bacon, Boston, Mass.
113. **Schein**, E.H. (1985) Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco. Existe versión en castellano: La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Plaza y Janés, Barcelona, 1988
114. **Schroeder**, R.G. (1993) Operations Management. McGraw-Hill, New York. Existe edición en castellano: Administración de Operaciones. McGraw-Hill, México, 1994
115. **Senge**, P. (1998) La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, Barcelona
116. **Senlle**, A. (1997) Calidad Total en la Administración. A la Conquista del Cliente. En Universidad de Zaragoza (ed.): En Busca de la Excelencia. Colección de Ponencias del IV Encuentro de Gestión de las Administraciones Públicas en Aragón, 21-24 noviembre de 1995, Zaragoza. Servicio de Publicaciones, Universidad de Zaragoza, p. 121-43
117. **Senlle**, A. & Stoll, G. (2000) ISO 9000. Calidad Total y Normalización. Gestión 2000, Barcelona
118. **Senlle**, A. & Vilar, J. (2000) ISO 9000 en Empresas de Servicios. Gestión 2000, Barcelona
119. **Stogdill**, R.M. (1948) Personal factors associated with leadership: a survey of the literatura. **Journal of Psychology** (USA) 25: 76-89
120. **Stogdill**, R.M. (1974) Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research. Free Press, New York
121. **Suárez**, J. & Escorsa, P. (2001) Consideraciones sobre la Interrelación entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Innovación. **Pastos y Forrajes** (Cuba) Vol. 24: 179-87
122. **Suárez**; J. & Ibarra, S. (2002). La Teoría de Recursos y Capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial. **Revista de Ciencias Económicas y Empresariales** (España) 15: 63-89
123. **Suárez Mella**, R.; Suárez, J. & Ibarra, S. (2004) Los cambios de paradigmas en las empresas de hoy. **Alta Dirección** (España) No. 234: 95-102
124. **Tichy**, N.M. & Devanna, M.A. (1986) The Transformational Leader. Wiley, New York

125. **Valls**, A. (2000) Inteligencia Emocional en la Empresa. Gestión 2000, Barcelona
126. **Vavras**, T.G. (1994) After-Marketing. Cómo conservar clientes de por vida mediante el marketing de relaciones. Díaz de Santos, Madrid
127. **Veciana**, J.M. (1999) Función Directiva. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona
128. **Visauta**, B. (1998). Análisis estadístico con SPSS para Windows. McGraw-Hill/ Interamericana de España, Madrid.
129. **Westley**, F. & Mintzberg, H. (1989) Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management J.** (USA) 10: 76-92
130. **Zack**, M.H. (1999) Knowledge and Strategy. Butterworth-Heinemann, New York

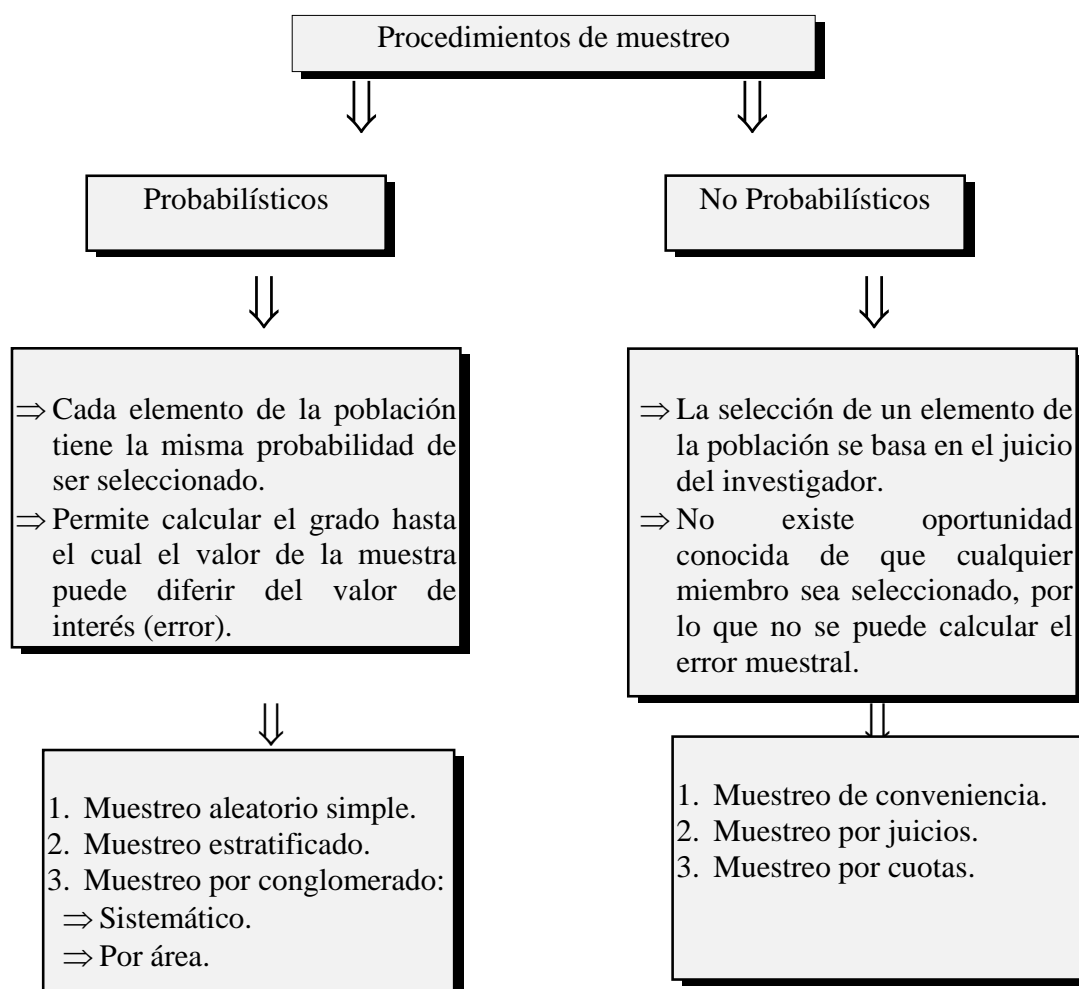


## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo básico de comportamiento.



### Anexo 2. Procedimientos de muestreo.



### Anexo 3. Cuestionario de diagnóstico de la calidad de los servicios.

Estimado cliente:

En el constante empeño por mejorar la calidad del servicio, su opinión es de la máxima importancia. Por ello le agradeceríamos mucho que nos concediera un momento para transmitirnos su opinión sobre el hotel.

1 Muy Bien

7 Muy Mal

Servicio							
1.) Alojamiento.	1	2	3	4	5	6	7
a) Maletero:	1	2	3	4	5	6	7
- Rapidez	1	2	3	4	5	6	7
- Amabilidad	1	2	3	4	5	6	7
- Profesionalidad	1	2	3	4	5	6	7
b) Recepción:	1	2	3	4	5	6	7
- Sistema de Información	1	2	3	4	5	6	7
- Rapidez	1	2	3	4	5	6	7
- Amabilidad	1	2	3	4	5	6	7
- Profesionalidad	1	2	3	4	5	6	7
c) Habitaciones:	1	2	3	4	5	6	7
- Limpieza	1	2	3	4	5	6	7
- Estética	1	2	3	4	5	6	7
- Funcionalidad.	1	2	3	4	5	6	7
d) Servicio de Camarera:	1	2	3	4	5	6	7
- Rapidez	1	2	3	4	5	6	7
- Profesionalidad	1	2	3	4	5	6	7
- Confiabilidad	1	2	3	4	5	6	7
- Hospitalidad	1	2	3	4	5	6	7
2.) Recreación y Animación	1	2	3	4	5	6	7
- Animador	1	2	3	4	5	6	7
- Instalaciones de animación	1	2	3	4	5	6	7
- Club House	1	2	3	4	5	6	7
- Animación de Día	1	2	3	4	5	6	7
- Animación de Noche	1	2	3	4	5	6	7
- Animación Infantil	1	2	3	4	5	6	7
- Música de Baile	1	2	3	4	5	6	7
- Facilidades Deportivas	1	2	3	4	5	6	7
- Facilidades Náuticas	1	2	3	4	5	6	7
- Club Cubano	1	2	3	4	5	6	7
3) Restaurantes y Bares	1	2	3	4	5	6	7
- Calidad de las comidas y bebidas de manera general.	1	2	3	4	5	6	7
- Variedad de comida y bebidas de manera general	1	2	3	4	5	6	7
- Bufett "Palma Real"	1	2	3	4	5	6	7
- Restaurante Italiano "La Góndola "	1	2	3	4	5	6	7
- Restaurante a la carta " El Tocaroro"	1	2	3	4	5	6	7
- Ranchón Playa " La Laguna"	1	2	3	4	5	6	7
- Lobby Bar " Lecuona"	1	2	3	4	5	6	7
- Bar Piscina "Arrecife"	1	2	3	4	5	6	7
- Snack Bar " El Saoco"	1	2	3	4	5	6	7
- Mini Club " El Principito"	1	2	3	4	5	6	7
- Baby Club " El Nené"	1	2	3	4	5	6	7
4) General:	1	2	3	4	5	6	7
- Valoración del hotel	1	2	3	4	5	6	7
- Valoración del personal	1	2	3	4	5	6	7

#### Anexo 4. Cuestionario de diagnóstico de la motivación.

A continuación aparecen una serie de aspectos relacionados con diferentes actividades que realiza en su puesto de trabajo. Marque con un número la medida en que cada uno de ellos lo motive a usted. Por su colaboración ¡Gracias!.

1→ Mucho

7→ Nada

Afirmaciones							
Pongo empeño en mejorar el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Me agrada triunfar en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Con frecuencia hablo con los que me rodean de situaciones no laborables.	1	2	3	4	5	6	7
El salario que recibo es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.	1	2	3	4	5	6	7
Me gustan los grandes retos.	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta tener el mando de la situación.	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta agradarle a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
Estoy complacido con la asignación de uniforme y calzado.	1	2	3	4	5	6	7
Me agrada saber cuanto he avanzado cuando termino mis actividades.	1	2	3	4	5	6	7
Me enfrento a las personas que hacen actividades con las que no estoy de acuerdo.	1	2	3	4	5	6	7
Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
Me satisface la alimentación del centro.	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta establecer metas reales.	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta influir en los demás para obtener mi propósito.	1	2	3	4	5	6	7
Me agrada formar parte de grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5	6	7
El centro me otorga oportunidades de recreación para mi y para mi familia.	1	2	3	4	5	6	7
Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	1	2	3	4	5	6	7
Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las situaciones que me rodean.	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto más trabajar con otras personas que solo.	1	2	3	4	5	6	7
Tengo cubiertas las necesidades de insumo, útiles y equipos de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 5. Cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral.

En su puesto de trabajo y en su condición como trabajador influyen diferentes aspectos de la organización laboral. Le pedimos que sea sincero y nos refleje su grado de satisfacción con cada aspecto señalado. Por su colaboración ¡ Gracias!.

1 → Muy satisfecho

7 → Totalmente insatisfecho

Aspectos							
Relaciones con sus compañeros en cuanto a:							
- Espíritu de equipo en su departamento.	1	2	3	4	5	6	7
- Clima emocional del colectivo.	1	2	3	4	5	6	7
Retroalimentación sobre el trabajo desempeñado.	1	2	3	4	5	6	7
Posibilidad de ascenso en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Posibilidad de superación.	1	2	3	4	5	6	7
Salario que recibe	1	2	3	4	5	6	7
Respeto y consideración al trabajador.	1	2	3	4	5	6	7
Reconocimiento al esfuerzo por el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Posibilidad de influencia sobre sus compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
Posibilidad de tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
Sistema de estimulación.	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones con su jefe inmediato en cuanto a:							
- Comunicación e intercambio profesional.	1	2	3	4	5	6	7
- Preocupación y atención por su situación personal.	1	2	3	4	5	6	7
Cumplimiento del sistema de normas técnicas del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Posibilidad de crear y tomar iniciativas.	1	2	3	4	5	6	7
Disponibilidad de instrumentos y equipos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Dominio del trabajo a ejecutar.	1	2	3	4	5	6	7
Entrega periódica de ropa y calzado	1	2	3	4	5	6	7
Servicio de alimentación de los trabajadores en cuanto a:							
- Calidad de las comidas.	1	2	3	4	5	6	7
- Variedad.	1	2	3	4	5	6	7
- Temperatura.	1	2	3	4	5	6	7
- Higiene.	1	2	3	4	5	6	7
- Cortesía	1	2	3	4	5	6	7
- Organización	1	2	3	4	5	6	7
- Amabilidad	1	2	3	4	5	6	7
Servicio del transporte en cuanto a:							
- Puntualidad.	1	2	3	4	5	6	7
- Comodidad.	1	2	3	4	5	6	7
- Estado técnico de los equipos.	1	2	3	4	5	6	7
- Relación con lo choferes.	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 6. Cuestionario de diagnóstico del liderazgo.

Conteste esta encuesta evaluando con el número que mejor corresponda las características de su jefe. Por su colaboración, ¡Gracias!

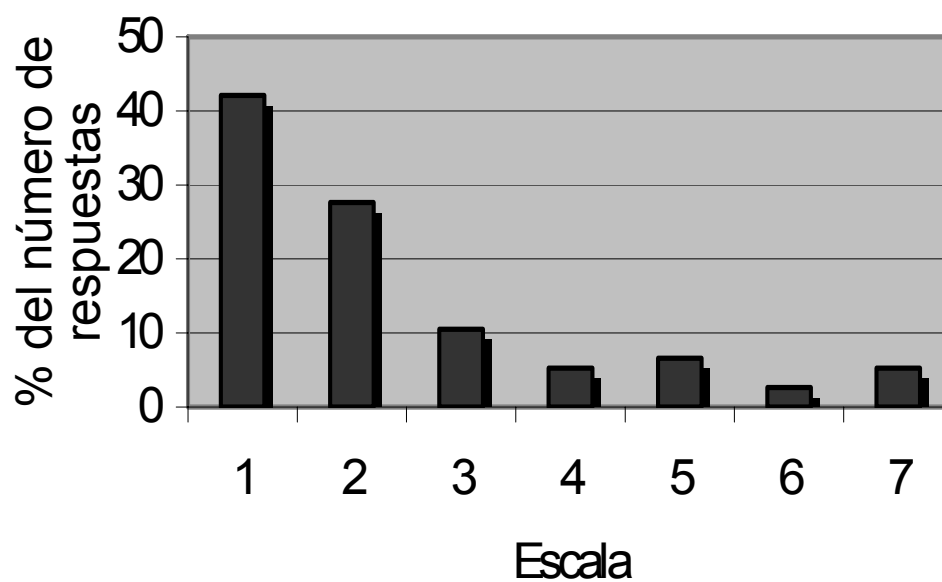
1→ Mucho

7→ Nada

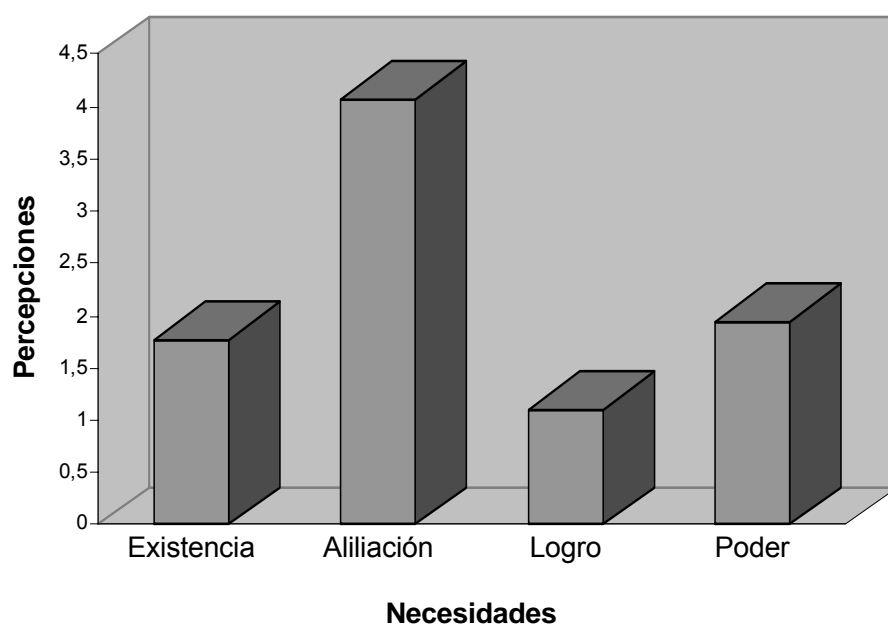
Aspecto							
Es amistoso y accesible para hablar.	1	2	3	4	5	6	7
Escucha a otros aun si está o no de acuerdo.	1	2	3	4	5	6	7
Evita imponer su decisión sobre el grupo.	1	2	3	4	5	6	7
Espera antes que los miembros del grupo hayan presentado sus opiniones antes de presentar la suya.	1	2	3	4	5	6	7
Estimula a los demás a expresar sus ideas en forma completa y franca.	1	2	3	4	5	6	7
Muestra confianza en sus compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
Comparte de forma franca la información.	1	2	3	4	5	6	7
Espera que cada miembro haga su trabajo lo mejor posible.	1	2	3	4	5	6	7
Considera que lo que realiza el colectivo es importante.	1	2	3	4	5	6	7
Estimula las ideas creativas e innovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
Está deseoso de correr riesgos.	1	2	3	4	5	6	7
Se muestra defensivo cuando lo critican.	1	2	3	4	5	6	7
Evita tratar a los demás de una forma condescendiente.	1	2	3	4	5	6	7
Evita soñar demasiado.	1	2	3	4	5	6	7
Evita presentar sus puntos de vista de una forma dogmática.	1	2	3	4	5	6	7
Evita mostrarse impaciente en el proceso que realiza el grupo.	1	2	3	4	5	6	7
Estimula el desarrollo personal de sus trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7
Evita dominar el debate.	1	2	3	4	5	6	7
No demuestra favoritismos.	1	2	3	4	5	6	7
Es exigente ante el cumplimiento del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Reconoce de forma justa el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Estimula la toma de decisiones en sus trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7
En caso de fracaso o error, acepta una culpa mayor que la que se puede atribuir.	1	2	3	4	5	6	7
Se preocupa por conocer la situación personal de sus colaboradores para ayudarlos.	1	2	3	4	5	6	7
Tiene conocimientos de la actividad que realiza.	1	2	3	4	5	6	7

Nota: Se utiliza también como autoevaluación por parte de los directivos de diferentes niveles.

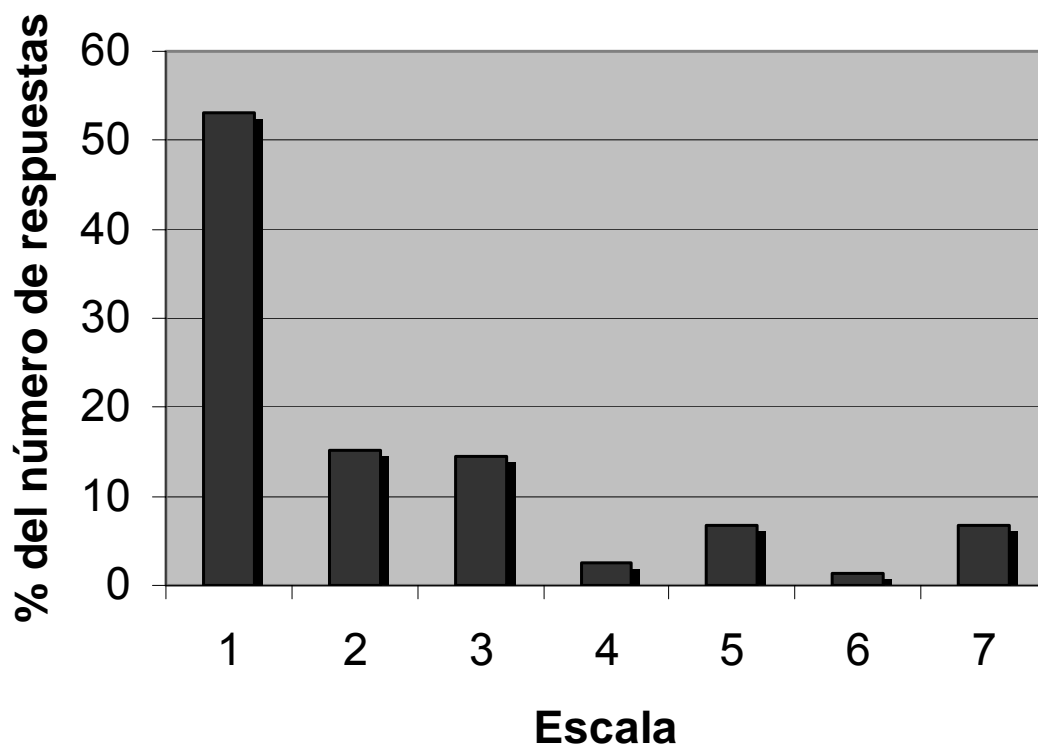
Anexo 7. Frecuencia de las respuestas del cuestionario de la motivación en los directivos.



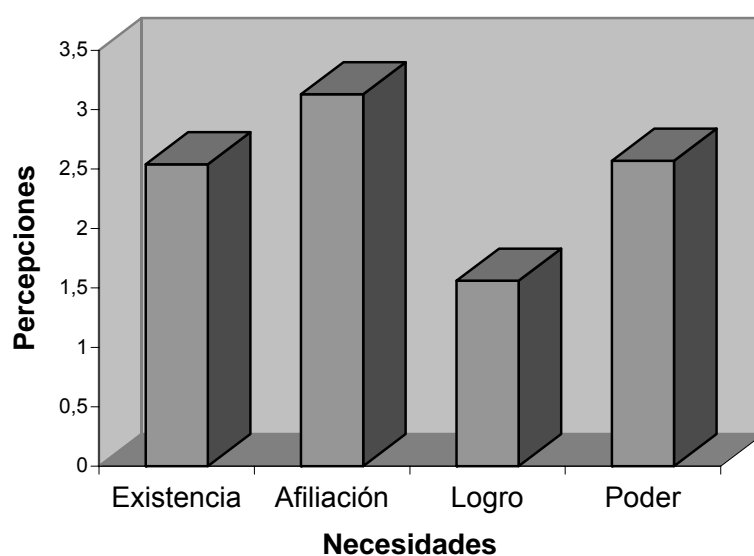
Anexo 8. Percepción de las necesidades de motivación en los directivos.



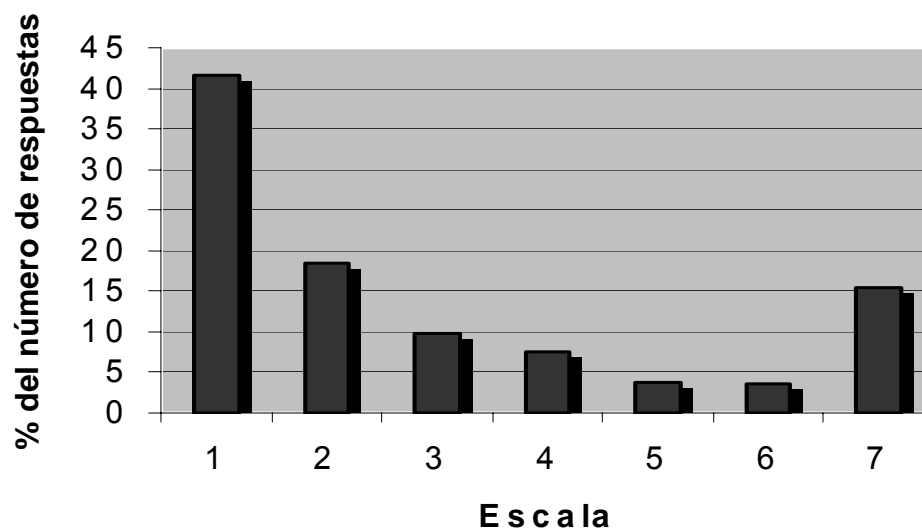
Anexo 9. Frecuencia de las respuestas del cuestionario de motivación en los mandos intermedios



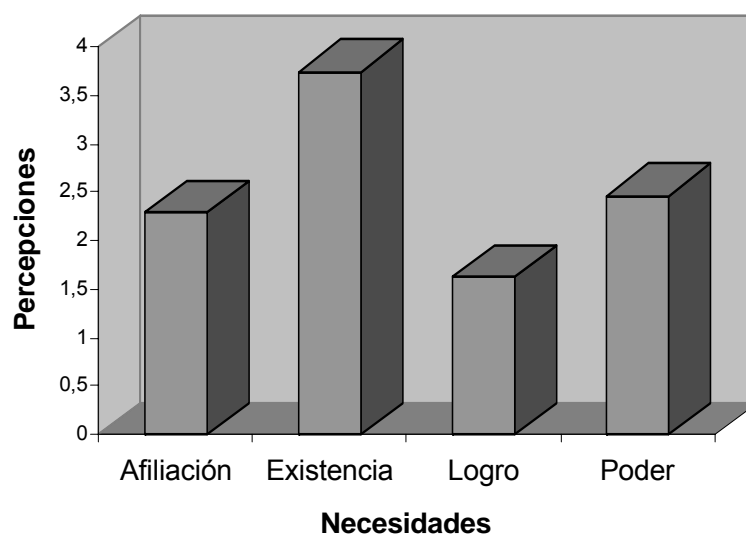
Anexo 10. Percepción de las necesidades de motivación en los mandos intermedios.



Anexo 11. Frecuencia de las respuestas del cuestionario de diagnóstico de la motivación en el personal de contacto.

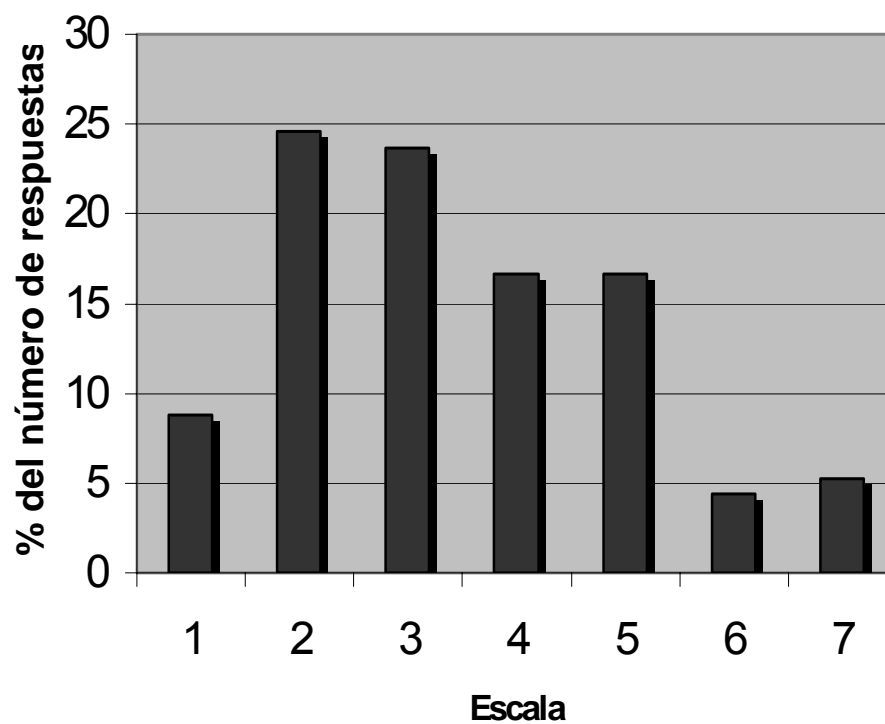


Anexo 12. Percepción de las necesidades de motivación en el personal de contacto.

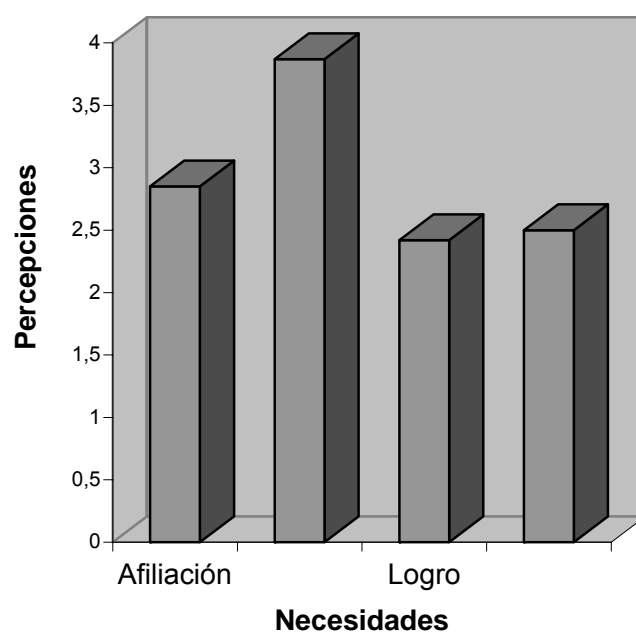




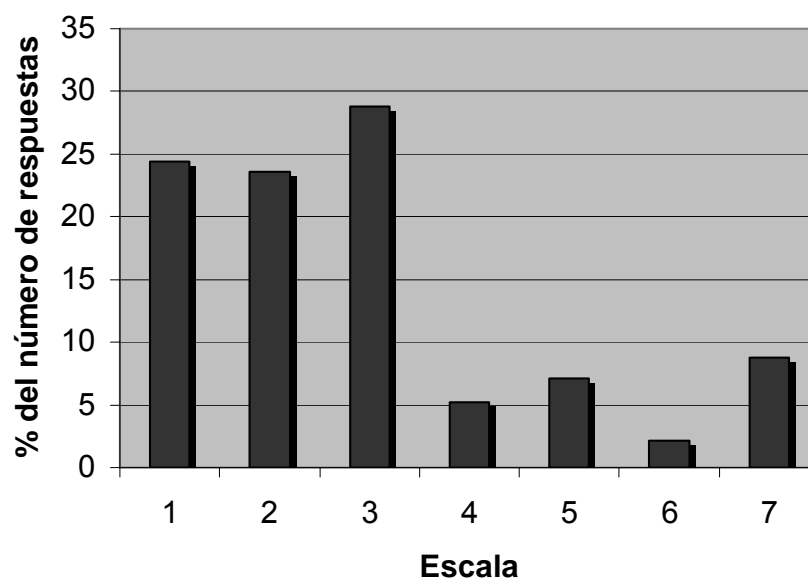
Anexo 13. Frecuencia de las respuestas del cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral en los directivos.



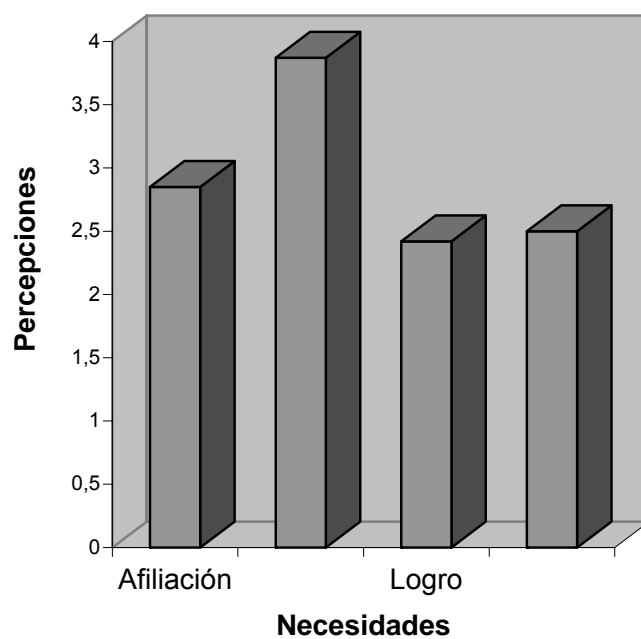
Anexo 14. Percepción de las necesidades de satisfacción laboral en los directivos.



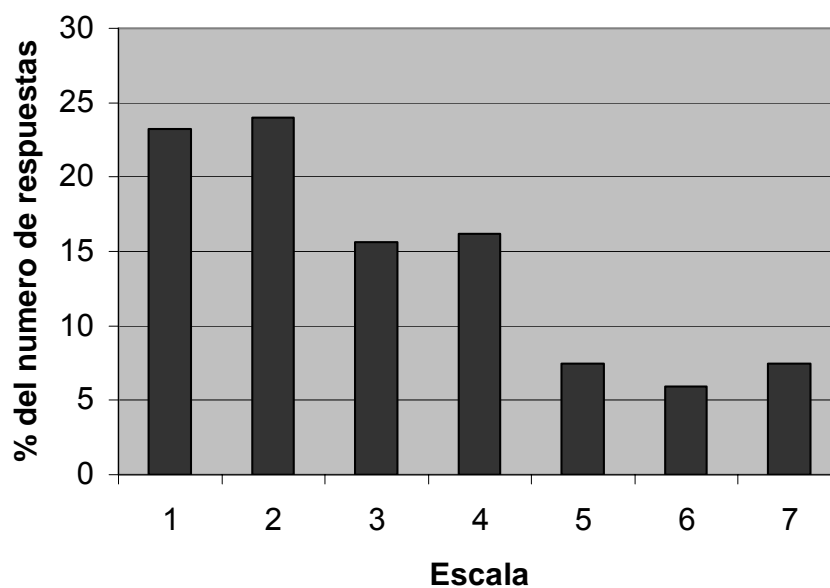
Anexo 15. Frecuencia de las respuestas del cuestionario de satisfacción laboral en los mandos intermedios.



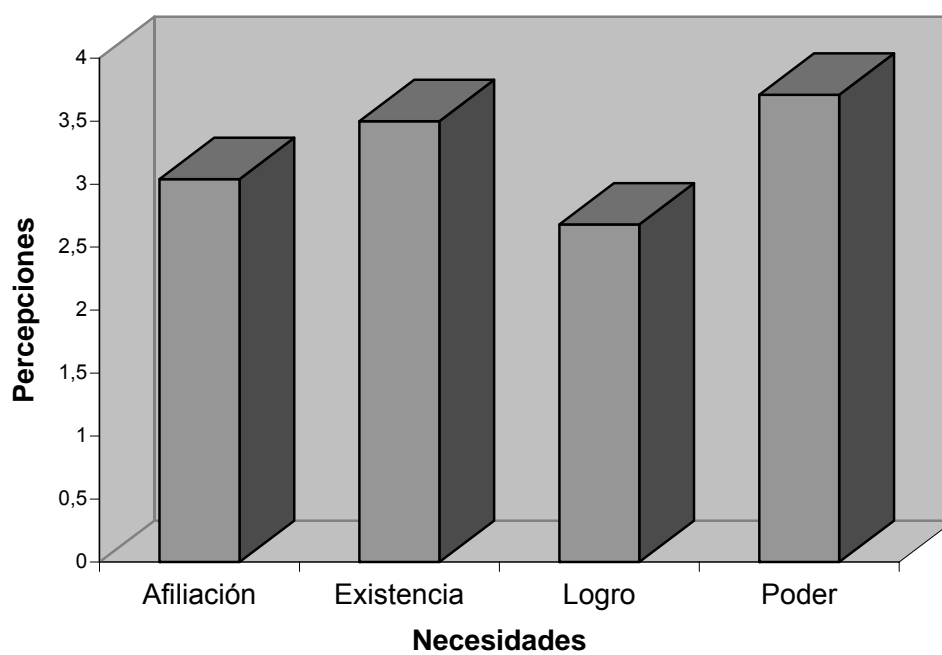
Anexo 16. Percepción de las necesidades de satisfacción laboral en los mandos intermedios.



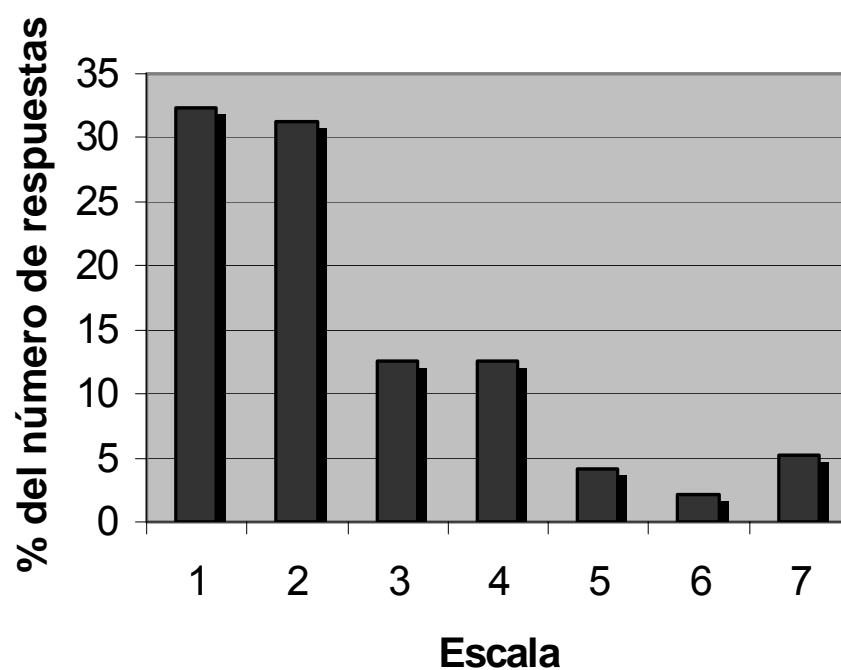
Anexo 17. Frecuencia de las respuestas del diagnóstico de satisfacción laboral del personal de contacto.



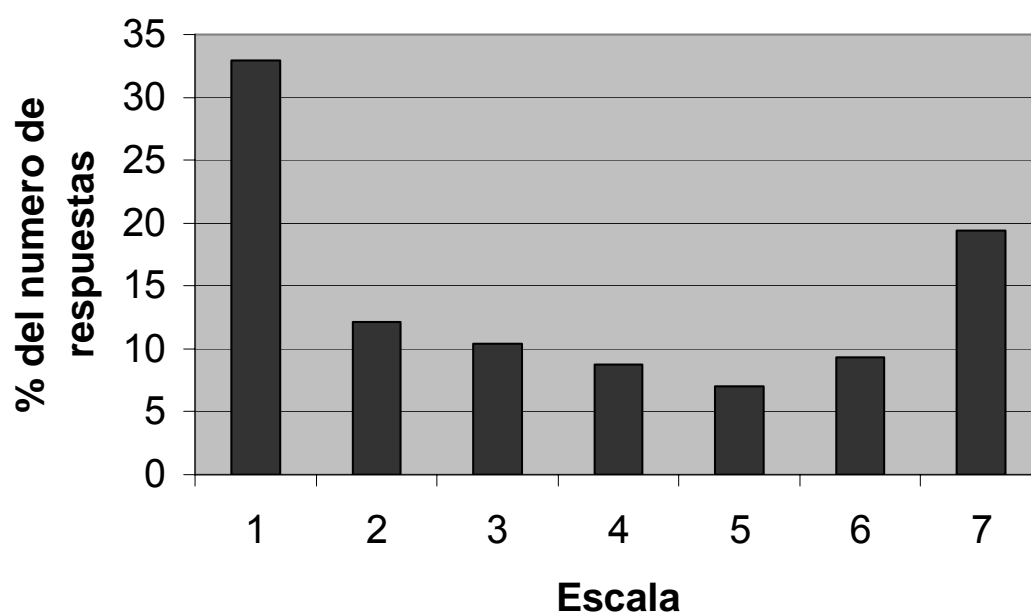
Anexo 18. Percepción de las necesidades de satisfacción laboral en el personal de contacto.



Anexo 19. Frecuencia de las respuestas del diagnóstico de liderazgo en los directivos.



Anexo 20. Frecuencia de las respuestas del cuestionario de liderazgo de los mandos intermedios.



Anexo 22. Puntuaciones de obtenidas de calidad.

Servicio	Percepciones
1.) Alojamiento.	
a) Maletero:	
- Rapidez	2.69
- Amabilidad	2.85
- Profesionalidad	2.80
b) Recepción:	
- Sistema de Información	2.78
- Rapidez	2.80
- Amabilidad	2.34
- Profesionalidad	3.18
c) Habitaciones:	
- Limpieza	2.53
- Estética	3.51
- Funcionalidad.	3.32
d) Servicio de Camarera:	
- Rapidez	2.68
- Profesionalidad	2.27
- Confiabilidad	2.62
- Hospitalidad	2.90
2.) Recreación y Animación	
- Animador	2.95
- Instalaciones de animación	2.76
- Club House	2.82
- Animación de Día	3.04
- Animación de Noche	2.92
- Animación Infantil	2.83
- Música de Baile	3.23
- Facilidades Deportivas	2.81
- Facilidades Náuticas	2.99
- Club Cubano	3.74
3) Restaurantes y Bares	
- Calidad de las comidas y bebidas de manera general.	3.13
- Variedad de comida y bebidas de manera general	2.92
- Bufett "Palma Real"	3.20
- Restaurante Italiano "La Góndola "	3.22
- Restaurante a la Carta "El Tocaroro"	3.32
- Ranchón Playa "La Laguna"	3.40
- Lobby Bar "Lecuona"	2.90
- Bar Piscina "Arrecife"	2.76
- Snack Bar "El Saoco"	2.80
- Mini Club " El Principito"	2.78
- Baby Club " El Nené"	2.89
4) General:	
- Valoración del hotel	2.93
- Valoración del personal	2.57

Anexo 21. Frecuencia de las respuestas del diagnóstico de liderazgo en el personal de contacto.

