



FACTORES DE COMPETITIVIDAD

QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS EN TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

Fernando Pedroni Lara¹; Dania Elba Villaseñor Padilla² y Helga Heise González³

^{1,2,3}Universidad Tecnológica
del Valle de Toluca
Carretera del Departamento
del D.F., km 7.5,
Santa María Atarasquillo,
Lerma, México C.P. 52044



fpedroni2005@yahoo.com.mx

Recibido: **Noviembre 11, 2016.**

Recibido en forma revisada: **Diciembre 12, 2016.**

Aceptado: **Enero 13, 2017.**

Resumen: En el presente proyecto de investigación se aborda la problemática que tiene una empresa del sector servicios respecto al desempeño de su personal, impactando en un clima laboral no muy favorable y que tiene como consecuencias alta rotación de empleados, por lo que se desarrolla un método de clima laboral por medio de una encuesta de satisfacción con factores como son el trabajo en equipo, la comunicación entre las áreas y el jefe con sus subordinados, la motivación en el personal, el liderazgo que ejercen los jefes, y de manera importante, el servicio a clientes. Después de la aplicación a un grupo representativo de todos los trabajadores, se hace un análisis cuantitativo y cualitativo identificando las áreas de oportunidad que le permitan al departamento de Recursos Humanos establecer estrategias que contribuyan a resolver la problemática mencionada, permitiendo un mejor servicio a sus clientes y que la organización tenga una mayor competitividad en el sector.

Palabras clave: Trabajo en equipo, comunicación, servicio a clientes, motivación y liderazgo.

Abstract: This research project addresses the problems that a company in the services sector has with regard to the performance of its personnel, impacting on a poor working environment and that has as consequence high employee turnover, so a method is developed of work climate through a survey of satisfaction with factors such as teamwork, communication between the areas and the boss with his subordinates, motivation in the staff, the leadership exercised by the bosses and importantly the service to customers. After the application to a representative group of all the workers a quantitative and qualitative analysis is made identifying the areas of opportunity that allow the Human Resources area to establish strategies that contribute to solve the problem mentioned allowing a better service to its clients and that the organization has a greater competitiveness in the sector.

+ **Keywords:** Teamwork, Communication, Customer service, Motivation and leadership.

Desarrollo del tema

Antecedentes de la empresa sujeta a estudio

La organización inició operaciones en el mes de marzo de 1993. Se ubica dentro de la zona hotelera de la ciudad de Toluca, es de categoría especial con clasificación cinco estrellas, la cual se obtiene en el cumplimiento de la norma mexicana NMX-TT-007-1996-IMNC, elaborada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. para el sector turismo; también con una distinción cuatro diamantes ante la American Automobile Association (AAA), así como la certificación Industria Limpia, por la PROFEPA.

Cuenta con la infraestructura cinco estrellas para atender hasta 300 clientes, así como un centro de negocios con todos los servicios para la realización de actividades ejecutivas de empresas, salón de juegos, gimnasio, alberca techada y climatizada, spa, tienda de regalos, capilla con capacidad para 80 personas y área de juegos infantiles.

El segmento al que se dirige es principalmente al mercado de turismo de negocios y eventos empresariales, asociaciones civiles, instituciones educativas y gubernamentales de la zona de Toluca y Lerma, debido a su ubicación geográfica a la zona industrial del estado.

Cultura Organizacional

Para cualquier organización su misión, visión, valores institucionales y sus objetivos estratégicos determinan la base de su cultura organizacional, y es fundamental para la empresa sujeta de estudio lograr una presencia en el mercado por la calidad de su servicio, (Davis, 1999).

Misión: Brindar calidez y hospitalidad a todos nuestros huéspedes internos y externos.

Visión: Ser uno de los hoteles líderes en México.

Valores institucionales

+ Querer. Hacer las cosas con voluntad.

+ Unión. Es la fuerza interna para las actividades.

+ Integridad. Ser coherente en los actos y en lo que se dice.

+ Negociación. Orientados al ganar – ganar.

+ Trabajo en equipo. Colaboración y apoyo de todos.

+ Amabilidad. Tener siempre una sonrisa.

Determinación de la muestra, áreas en donde se presenta la problemática

Para la realización del estudio se consideró como base la metodología de investigación de mercados (Malhotra, 2008), y las áreas sujetas de estudio se tomó en cuenta al persona que tiene contacto directo con el cliente, así como a aquellos que les dan apoyo en el servicio, siendo una población aproximada de 150 empleados aplicando una muestra de 22%.

Planteamiento del problema de investigación

A través del método de entrevista al responsable de recursos humanos de la organización, se identificaron las áreas de preocupación a resolver, siendo los factores que influyen en el bajo rendimiento y sentido de pertenencia del personal, así como la alta rotación que se tiene; por lo que identificar las causas es importante, ya que estos generan un mal ambiente de trabajo y repercute en el servicio al cliente.

Objetivos de investigación

Identificar los factores que influyen en el comportamiento del personal a través de la aplicación de herramientas de clima organizacional y de esta forma definir estrategias para lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, mejorando el servicio al cliente.

Justificación de la investigación

El compromiso que un empleado adquiere frente a la compañía es un factor clave en su desempeño, siempre y cuando la organización cubra sus objetivos personales. Por lo tanto, el sentido de pertenencia juega un papel muy importante dentro de cualquier empresa, ya que los colaboradores ofrecen su servicio dependiendo del clima organizacional que se viva en esta.

En la actualidad, el capital humano es tan importante como cualquier otro activo en una empresa, pues de esto depende la mayor parte de las operaciones que se llevan a cabo. Asimismo, se debe de tener en cuenta que factores como el servicio a clientes, la motivación, la comunicación entre jefes y subordinados, el trabajo en equipo y el liderazgo que tengan los responsables de las áreas, darán como resultado una mayor competitividad en su mercado.

Preguntas de investigación

¿El clima laboral en la empresa se ve afectado por factores ajenos a la organización?

¿El liderazgo de los responsables de área influye en el desempeño de sus colaboradores?

¿Si se involucra a los empleados en la solución de los problemas, se incrementará la satisfacción y el servicio a los clientes de la organización?

Herramientas de investigación

Para identificar los factores que impactan en el desempeño del personal, se aplicó una encuesta de satisfacción al 22% de la población de un total de 150 empleados, de los cuales el 46% de la población encuestada tienen contacto directo con el cliente, 39% tienen un contacto indirecto y el 15% son áreas de apoyo a los procesos.

La muestra se integró con personas de diferentes años de antigüedad, con la finalidad de identificar con mayor precisión las áreas de oportunidad para establecer planes de acción, quedando de la siguiente manera: menos de tres años, de tres a 10 años y más de 11 años, siendo de manera proporcional cada grupo.

Los temas de interés abordados y autorizados por el ejecutivo de recursos humanos fueron: servicio a clientes, motivación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones, ya que son los factores que determinan el comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009).

Análisis cuantitativo y cualitativo

De la aplicación y análisis del estudio, de los resultados obtenidos fueron los siguiente:



Figura 1. Servicio al cliente

El 91% del personal encuestado mencionó como muy importante el servicio al cliente; siendo un factor positivo, ya que los empleados consideraran como fundamental y un objetivo organizacional.

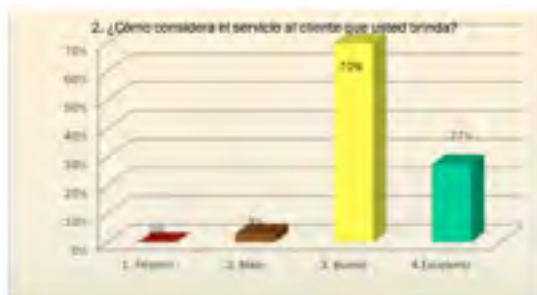


Figura 2. Percepción del servicio al cliente por parte del personal.

El 70% del personal considera que su trabajo lo realiza bien, pero puede mejorar y el 27% opinó que su función lo desempeñan de manera excelente.

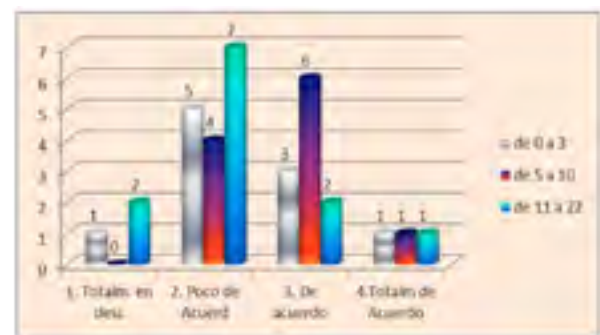
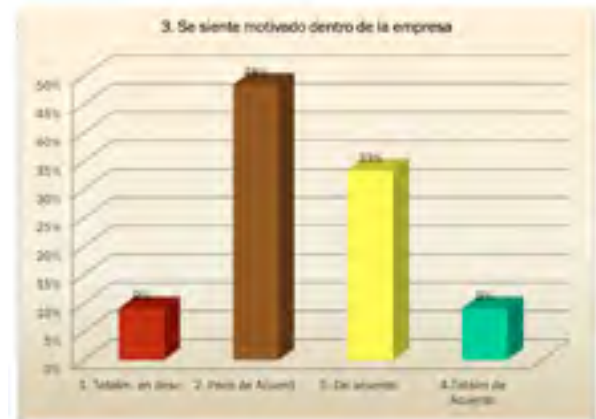


Figura 3. Nivel de motivación del personal.

El 56% del personal encuestado se encuentra desmotivado para desempeñar sus funciones. El 33% está motivado y únicamente el 9% se siente muy motivado. Los empleados con una antigüedad mayor a 11 años y los que tienen menos de tres años son los que expresaron mayor desmotivación. En el caso de las personas con una antigüedad de cinco a 10 años comentaron que se encuentran motivados al trabajar en la empresa.



Figura 4. Motivación en empleados con 11 años de antigüedad.

El factor motivacional es fundamental para que las personas desempeñen su función, en virtud de que sus objetivos se encuentran alineados a los de la organización y en los resultados nos muestran que el 75% de los empleados opinó que están desmotivados y se complementa con la información de la pregunta número tres.



Figura 5. Comunicación Interdepartamental.

+ El 79% del personal considera que la comunicación entre los departamentos es buena o excelente y las personas con mayor antigüedad en la organización comentaron que la comunicación entre los departamentos es mala, siendo un área de oportunidad a tomar en cuenta de manera importante.

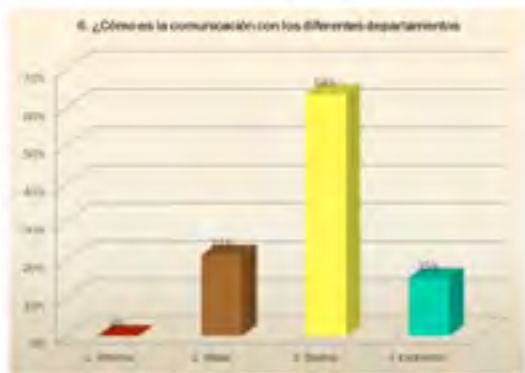


Figura 6. Comunicación entre departamentos.

+ La comunicación en las organizaciones es preponderante para que el flujo de información oficial se dé con oportunidad y que las personas se encuentren informadas para la realización de su labor. En la gráfica muestra que el 76% considera que la comunicación entre los colaboradores es buena o excelente, lo que representa una fortaleza en la empresa.

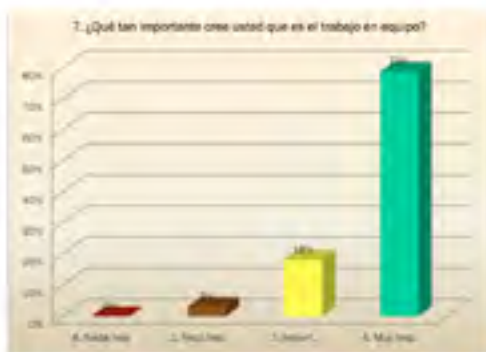


Figura 7. Trabajo en equipo.

+ Un factor clave en cualquier organización es el trabajo en equipo y en la empresa sujeta a estudio el 97% lo considera importante y lo llevan a cabo de manera favorable, siendo una fortaleza para atender otros aspectos negativos en el estudio.



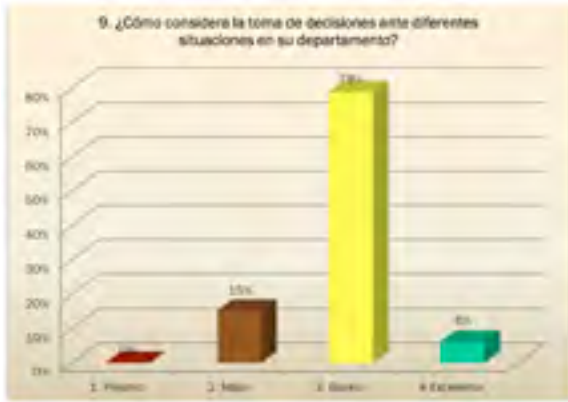


Figura 8. Toma de decisiones.

+ El 85% del personal opinó que la toma de decisiones es buena y esto es muy importante en el sector hotelero, ya que se pueden presentar situaciones en las que es necesario resolver de manera inmediata para dar un buen servicio al cliente.

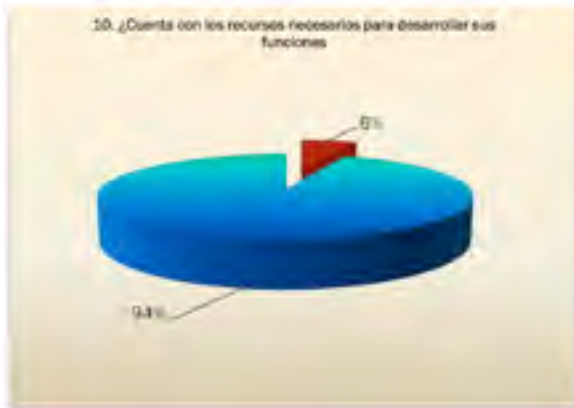


Figura 9. Disponibilidad de recursos.

+ Un factor positivo que se identificó es que el 94% del personal mencionó que cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.

En conclusión del análisis cuantitativo y cualitativo podemos mencionar...

De las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta de satisfacción, se ponderaron por temas con la finalidad de realizar una comparación por factor determinando que el 100% representa la calificación ideal y la obtenida representa un área de oportunidad, para establecer una estrategia de acuerdo a la prioridad determinada con el área de Recursos Humanos y por consecuencia, una administración del talento con mayor efectividad para desarrollar las competencias del personal de la organización (Alles, 2006).



Los factores que presentan una mayor área de oportunidad a desarrollar es el servicio al cliente, que se califica con 65% de ponderación, siendo la base y un objetivo estratégico de cualquier empresa de servicio.

En segundo término de importancia validado con el responsable de Recursos Humanos es el liderazgo que tienen los responsables de área con sus colaboradores, ya que se califica con 57% y el tercer factor de importancia es la motivación al personal con un 45%. Aspectos como toma de decisiones con 58% y fomentar la comunicación entre departamentos con 59%, se pueden empezar a me-





jorar en medida que se atiendan los factores como son el liderazgo y la comunicación del jefe con los colaboradores.

Propuesta de solución del problema de investigación

Se presentaron los resultados del diagnóstico al Gerente General y al responsable de Recursos Humanos, así como las acciones para la solución a la problemática identificada y que representan la base para implementar una estrategia de capacitación para formar líderes en el personal con mando y puestos clave en la organización (Blake 2001).

Conclusiones

Considerando la problemática investigada en la organización con respecto a la identificación de los factores que influyen en el desempeño del personal formando parte importante del clima organizacional y que impactan en la motivación de los empleados y el servicio a sus clientes, se puede concluir que se encuentra desmotivado y que los jefes tienen un área de oportunidad para desarrollar el liderazgo y fortalecer la comunicación, impactando en la interacción entre las áreas para mejorar el servicio a sus clientes, que le dé a la organización una mayor competitividad en el sector hotelero de la zona.

Bibliografía

- +Alles, Martha Alicia (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: Buenos Aires Gránica.*
- +Bohlander, George (2001). *Administración de recursos humanos. México International: Thomson.*
- +Blake, Óscar Juan (2001). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones: Buenos Aires Macchi.*
- +Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento Organizacional: Colombia McGraw-Hill.*
- +Davis, Keith y Newstrom, John W., (1999). *Comportamiento humano en el trabajo: México McGraw-Hill.*
- +Grados, Jaime A., (2001). *Capacitación y desarrollo de personal: México, Trillas.*
- +Gibson, James L., (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso: México McGraw-Hill.*
- +Malhotra, Naresh K, (2008). *Investigación de Mercados: México, Pearson Educación, 2008.*
- +Robbins, Stephen, (2004). *Comportamiento organizacional: México, Pearson Educación.*