



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIVISIÓN DE POSGRADO**

**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS  
HOTELES 5 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PACHUCA”**

**PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL  
GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
L.T. ERNESTO DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE PROYECTO TERMINAL:  
DR. MARTIN AUBERT HERNÁNDEZ CALZADA**

**SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HIDALGO, MÉXICO 2016**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
 Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
 School of Economics and Administration  
 Maestría en Administración  
 MBA Program

OF. ICEA/MA/224/2016  
 Asunto: Examen de Grado

**MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**  
 Director de Administración Escolar  
 Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **"Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Pachuca"**, realizado por el sustentante L.T. Ernesto Domínguez Martínez, con número de cuenta 196697, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
**"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"**  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 21 de octubre de 2016

El Comité

Dra. Jessica Mendoza Moheno  
 PRESIDENTE

Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernández  
 SECRETARIA

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada  
 VOCAL

Dr. Roberto Estrada Bárcenas  
 SUPLENTE

Vo. Bo.

Dr. Roberto Estrada Bárcenas  
 DIRECTOR



Circuito La Concepción, Km.2.5  
 Col. San Juan Tilcuautla  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160  
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4142

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)

## Agradecimientos

Primeramente, es mi mayor deseo agradecer a Dios, el haberme permitido tener la oportunidad de lograr este sueño tan anhelado; lleno de aventuras, de enseñanzas, pero sobretodo, de salud y amor, que fueron factores clave para mantener un paso triunfante durante todo el proceso de estudios de mi maestría. Igualmente, le agradezco, por colmar de bendiciones a mi familia y seres queridos, pues ellos han formado parte esencial para culminar exitosamente esta gran etapa de mi trayectoria profesional.

A mis padres, les expreso un profundo agradecimiento, quienes, desde el primer segundo de mi existencia terrenal, han logrado incesantemente mantener mi camino hacia un destino de bien, con base en su experiencia, su paciencia, su esfuerzo y, sobretodo, con el infinito y poderoso amor con el que lo desempeñaron. A mi hermana, por guiarme con su ejemplo de dedicación y constancia para lograr nuestros sueños.

A mis tutores y catedráticos, agradezco por otorgarme todo su tiempo, su experiencia y paciencia en el proceso, nada fácil, de herencia educativa necesaria para llegar hoy, a esta fase de culminación. Porque son ellos, quienes hora tras hora, me han transportado hacia una dimensión más poderosa de pensamiento crítico, de efectividad y de profesionalismo.

A mi alma máter, gracias por proporcionarme un espacio universitario lleno de sueños y experiencias únicas, primero para mi licenciatura, y ahora mi maestría.

A todos aquellos que tuvieron una influencia en este proceso de estudios, gracias.

Por último, dedico a todos ustedes este proyecto terminal con el que doy por terminados, mis estudios de maestría en administración.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Metodología</b> .....	8
<b>1.1 Planteamiento y delimitación del problema</b> .....	8
<b>1.2 Preguntas de investigación</b> .....	9
<b>1.3 Objetivos</b> .....	10
<b>1.3.1 General</b> .....	10
<b>1.3.2 Específicos</b> .....	10
<b>1.4 Justificación</b> .....	10
<b>1.5 Instrumentos de investigación</b> .....	12
<b>1.6 Muestra, proceso y limitaciones</b> .....	15
<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	19
<b>2.1 Liderazgo</b> .....	19
<b>2.1.1 Antecedentes</b> .....	19
<b>2.1.2 Conceptos</b> .....	20
<b>2.1.3 Teorías y enfoques de liderazgo</b> .....	22
<b>2.1.3.1 Teoría de características</b> .....	24
<b>2.1.3.2 Teoría conductual</b> .....	25
<b>2.1.3.3 Teoría situacional</b> .....	30
<b>2.1.3.4 Teorías contemporáneas</b> .....	37
<b>2.2 Clima organizacional</b> .....	43
<b>2.2.1 Antecedentes</b> .....	43
<b>2.2.2 Conceptos</b> .....	44
<b>2.2.3 Teorías y enfoques de clima organizacional</b> .....	48
<b>2.2.3.1 Teoría del clima organizacional de Likert (teoría de los sistemas)</b> .....	48
<b>2.2.3.2 Moos e Insel</b> .....	52
<b>2.2.3.3 Dimensiones del clima organizacional</b> .....	52
<b>2.3 Revisión de estudios previos</b> .....	55
<b>Capítulo III. Marco contextual</b> .....	64
<b>3.1 El sector turístico</b> .....	64
<b>3.1.1 El sector turístico en el mundo</b> .....	64

3.1.2 El sector turístico en México .....	64
3.1.3 El sector hotelero en México .....	64
3.1.4 El rubro hotelero en Hidalgo .....	65
3.1.5 El rubro hotelero en la ciudad de Pachuca .....	66
3.2 Hotel La Joya.....	66
3.3 Hotel Camino Real .....	72
3.4 Comparativo de hoteles .....	78
<b>Capítulo IV. Liderazgo y Clima Organizacional en los hoteles 5 estrellas .....</b>	<b>81</b>
4.1 Hotel La Joya.....	81
4.2 Hotel Camino Real.....	98
4.3 Comparación de casos .....	115
<b>Capítulo V. Oportunidades de mejora .....</b>	<b>131</b>
5.1 Hotel La Joya y su liderazgo .....	132
5.2 Hotel Camino Real y su liderazgo .....	132
5.3 Hotel La Joya y su clima organizacional .....	136
5.4 Hotel Camino Real y su clima organizacional.....	137
<b>Conclusiones .....</b>	<b>143</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>166</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>173</b>

## Relación de Cuadros

### Introducción

<i>Cuadro 1:</i> Significado básico del número de estrellas con que se califica a un hotel.....	3
<i>Cuadro 2:</i> Clasificación hotelera con base en sus servicios básicos.....	4
<i>Cuadro 3:</i> Clasificación hotelera con base en sus recursos humanos.....	4
<i>Cuadro 4:</i> Clasificación hotelera con base en sus servicios de alimentos y bebidas.....	5
<i>Cuadro 5:</i> Clasificación hotelera con base en su diseño.....	5
<i>Cuadro 6:</i> Clasificación hotelera con base en su entretenimiento y extras.....	6

### Capítulo I. Metodología

<i>Cuadro 7:</i> Los 5 comportamientos del liderazgo del IPL.....	13
<i>Cuadro 8:</i> Los 3 niveles de medición de la EMCO y sus componentes.....	14
<i>Cuadro 9:</i> Proceso de modificaciones en la muestra para el instrumento IPL.....	17
<i>Cuadro 10:</i> Proceso de modificaciones en la muestra para el instrumento EMCO.....	17

### Capítulo II. Marco teórico

<i>Cuadro 11:</i> Enfoques tradicionales del liderazgo y sus descripciones.....	23
<i>Cuadro 12:</i> Modelo de contingencia de Fiedler.....	34
<i>Cuadro 13:</i> Dimensiones del clima organizacional.....	53
<i>Cuadro 14:</i> Resumen de estudios previos.....	55

### Capítulo III. Marco contextual

<i>Cuadro 15:</i> Ficha técnica del hotel La Joya.....	67
<i>Cuadro 16:</i> Tipos de habitación del hotel La Joya.....	68
<i>Cuadro 17:</i> Características de las habitaciones del hotel La Joya.....	69
<i>Cuadro 18:</i> Salones del hotel La Joya.....	70
<i>Cuadro 19:</i> Plantilla de empleados del hotel La Joya.....	72
<i>Cuadro 20:</i> Ficha técnica del hotel Camino Real.....	72
<i>Cuadro 21:</i> Tipos de habitación del hotel Camino Real.....	74
<i>Cuadro 22:</i> Características de las habitaciones del hotel Camino Real.....	75
<i>Cuadro 23:</i> Plantilla de empleados del hotel Camino Real.....	78
<i>Cuadro 24:</i> Comparativo de características de hotel La Joya y Camino Real.....	78

### Capítulo IV. Liderazgo y Clima Organizacional en los hoteles 5 estrellas

<i>Cuadro 25:</i> Datos sociodemográficos de los encuestados (ambos casos).....	115
<i>Cuadro 26:</i> Ítems con misma frecuencia de práctica en IPL (ambos hoteles).....	120
<i>Cuadro 27:</i> Ítems con mayor y menor frecuencia de práctica en IPL (ambos hoteles).....	121
<i>Cuadro 28:</i> Ítems con mayor diferencia de práctica en IPL entre ambos hoteles.....	121
<i>Cuadro 29:</i> Ítems con mayor y menor frecuencia de práctica en la EMCO (ambos hoteles).....	130

### Capítulo V. Oportunidades de mejora

<i>Cuadro 30:</i> Acciones de liderazgo a mejorar en hotel La Joya.....	132
<i>Cuadro 31:</i> Acciones de liderazgo a mejorar en hotel Camino Real.....	133
<i>Cuadro 32:</i> Acciones de clima organizacional a mejorar en hotel La Joya.....	136
<i>Cuadro 33:</i> Acciones de clima organizacional a mejorar en hotel Camino Real.....	137

## Relación de Tablas

### Capítulo III. Marco contextual

<i>Tabla 1:</i> Porcentajes de ocupación hotelera en México de 2013 a 2015.....	65
<i>Tabla 2:</i> Comportamiento de huéspedes en Hidalgo de 2013 a 2015.....	65
<i>Tabla 3:</i> Porcentajes de ocupación hotelera en México de 2013 a 2015.....	66
<i>Tabla 4:</i> Salones del hotel Camino Real.....	76

### Capítulo IV. Liderazgo y Clima Organizacional en los hoteles 5 estrellas

<i>Tabla 5:</i> Tabla de vaciado de respuestas totales del instrumento IPL.....	83
<i>Tabla 6:</i> Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por ítem.....	87
<i>Tabla 7:</i> Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión.....	88
<i>Tabla 8:</i> Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo.....	89
<i>Tabla 9:</i> Número de encuestas levantadas y analizadas.....	90
<i>Tabla 10:</i> Edad del encuestado.....	90
<i>Tabla 11:</i> Género del encuestado.....	91
<i>Tabla 12:</i> Tabla de vaciado de respuestas totales del instrumento EMCO.....	93
<i>Tabla 13:</i> Porcentajes de satisfacción por ítem.....	94
<i>Tabla 14:</i> Porcentajes de satisfacción por factores.....	95
<i>Tabla 15:</i> Porcentajes de satisfacción por niveles (sistemas).....	96
<i>Tabla 16:</i> Porcentajes de satisfacción general.....	97
<i>Tabla 17:</i> Tabla de vaciado de respuestas totales del instrumento IPL.....	99
<i>Tabla 18:</i> Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por ítem.....	103
<i>Tabla 19:</i> Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión.....	104
<i>Tabla 20:</i> Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo.....	105
<i>Tabla 21:</i> Número de encuestas levantadas y analizadas.....	106
<i>Tabla 22:</i> Edad del encuestado.....	106
<i>Tabla 23:</i> Género del encuestado.....	107
<i>Tabla 24:</i> Tabla de vaciado de respuestas totales del instrumento EMCO.....	109
<i>Tabla 25:</i> Porcentajes de satisfacción por ítem.....	110
<i>Tabla 26:</i> Porcentajes de satisfacción por factores.....	111
<i>Tabla 27:</i> Porcentajes de satisfacción por niveles (sistemas).....	112
<i>Tabla 28:</i> Porcentajes de satisfacción general.....	113
<i>Tabla 29:</i> Número de encuestas levantadas y analizadas.....	115
<i>Tabla 30:</i> Tabla de vaciado de respuestas del instrumento IPL (ambos casos).....	116
<i>Tabla 31:</i> Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por ítem (ambos casos).....	117
<i>Tabla 32:</i> Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión (ambos casos).....	118
<i>Tabla 33:</i> Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo (ambos casos).....	119
<i>Tabla 34:</i> Ítems con mayor y menor porcentaje en ambos casos.....	122
<i>Tabla 35:</i> Número total de encuestas levantadas y analizadas (ambos casos).....	122
<i>Tabla 36:</i> Edades de los encuestados (ambos casos).....	122
<i>Tabla 37:</i> Género de los encuestados (ambos casos).....	123
<i>Tabla 38:</i> Tabla de vaciado de respuestas del instrumento EMCO (ambos casos).....	125
<i>Tabla 39:</i> Porcentajes de satisfacción por ítem (ambos casos).....	126
<i>Tabla 40:</i> Porcentajes de satisfacción por factores (ambos casos).....	127
<i>Tabla 41:</i> Porcentajes de satisfacción por sistemas (ambos casos).....	128
<i>Tabla 42:</i> Porcentajes de satisfacción general (ambos casos).....	129

*Tabla 43:* Diferencias significativas en EMCO (ambos casos).....130

Conclusiones

*Tabla 44:* Influencia de ítems IPL sobre ítems EMCO La Joya.....145

*Tabla 45:* Influencia de ítems IPL sobre ítems EMCO Camino Real.....150

*Tabla 46:* Ranking de hoteles La Joya y Camino Real según portales web.....155

*Tabla 47:* Porcentaje de nivel de prácticas del IPL.....164

*Tabla 48:* Porcentaje de nivel de prácticas de la EMCO.....164



## Relación de Gráficos

### Capítulo II. Marco teórico

<i>Gráfico 1:</i> Principales teorías de liderazgo.....	23
<i>Gráfico 2:</i> Rejilla de Liderazgo.....	30

### Capítulo III. Marco contextual

<i>Gráfico 3:</i> Organigrama del hotel La Joya.....	71
<i>Gráfico 4:</i> Organigrama del hotel Camino Real.....	77

### Capítulo IV. Liderazgo y Clima Organizacional en los hoteles 5 estrellas

<i>Gráfico 5:</i> Diagrama de radar de los resultados obtenidos de la encuesta IPL.....	82
<i>Gráfico 6:</i> Diagrama de radar de desafiar los procesos y extender los riesgos.....	84
<i>Gráfico 7:</i> Diagrama de radar de inspirar una visión compartida.....	84
<i>Gráfico 8:</i> Diagrama de radar de habilitar a los demás para que actúen.....	85
<i>Gráfico 9:</i> Diagrama de radar de modelar el camino.....	85
<i>Gráfico 10:</i> Diagrama de radar de dar aliento al corazón.....	86
<i>Gráfico 11:</i> Gráfica de barras sobre la edad del encuestado.....	91
<i>Gráfico 12:</i> Diagrama sobre el género del encuestado.....	92
<i>Gráfico 13:</i> Diagrama de radar de los resultados obtenidos de la encuesta IPL.....	98
<i>Gráfico 14:</i> Diagrama de radar de desafiar los procesos y extender los riesgos.....	100
<i>Gráfico 15:</i> Diagrama de radar de inspirar una visión compartida.....	100
<i>Gráfico 16:</i> Diagrama de radar de habilitar a los demás para que actúen.....	101
<i>Gráfico 17:</i> Diagrama de radar de modelar el camino.....	101
<i>Gráfico 18:</i> Diagrama de radar de dar aliento al corazón.....	102
<i>Gráfico 19:</i> Gráfica de barras sobre la edad del encuestado.....	107
<i>Gráfico 20:</i> Diagrama sobre el género del encuestado.....	108
<i>Gráfico 21:</i> Gráfica de barras sobre las edades de los encuestados (ambos casos).....	123
<i>Gráfico 22:</i> Diagrama sobre el género de los encuestados (ambos casos).....	124

### Conclusiones

<i>Gráfico 23:</i> Gráfico de Influencia de ítems IPL sobre ítems EMCO La Joya.....	146
<i>Gráfico 24:</i> Gráfico de Influencia de ítems IPL sobre ítems EMCO Camino Real.....	150
<i>Gráfico 25:</i> Ítems de menor influencia en hotel La Joya.....	157
<i>Gráfico 26:</i> Ítems de menor influencia en hotel Camino Real.....	158
<i>Gráfico 27:</i> Prácticas de La Joya con el mismo porcentaje que Camino Real.....	160
<i>Gráfico 28:</i> Prácticas de Camino Real con el mismo porcentaje que La Joya.....	160
<i>Gráfico 29:</i> Prácticas de menor o igual porcentaje que los ítems de la EMCO en La Joya.....	161
<i>Gráfico 30:</i> Prácticas de menor o igual porcentaje que los ítems de la EMCO en Camino Real.....	161
<i>Gráfico 31:</i> Principales diferencias de prácticas y satisfacciones de La Joya respecto de Camino Real.....	162
<i>Gráfico 32:</i> Principales diferencias de prácticas y satisfacciones de Camino Real respecto de La Joya.....	162
<i>Gráfico 33:</i> Prácticas de La Joya, cuya influencia es totalmente opuesta a Camino Real.....	163
<i>Gráfico 34:</i> Prácticas de Camino Real, cuya influencia es totalmente opuesta a La Joya.....	163

## Relación de Figuras

### Capítulo III. Marco contextual

<i>Figura 1:</i> Mapa de ubicación del hotel La Joya, en la ciudad de Pachuca.....	67
<i>Figura 2:</i> Mapa de ubicación del hotel Camino Real, en la ciudad de Pachuca.....	73

## Resumen

La investigación ha sido un factor clave en el desarrollo de cualquier país, economía, sistema u organización. Sin embargo, la investigación en México, específicamente en el sector turístico, ha sido desestimada por diversas razones; con base en lo dicho, se ha llegado a la conclusión de contribuir al fortalecimiento de dicho sector mediante una investigación con miras a mejorar el desarrollo integral de la industria hotelera; pilar fundamental del sector turístico. La presente investigación es un estudio de caso, que se llevó a cabo en dos de los tres hoteles categoría 5 estrellas de la ciudad de Pachuca, Hidalgo, mediante la aplicación de dos instrumentos: el IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo) de Kouzes y Posner, y la EMCO (Escala Multidimensional del Clima Organizacional) de Gómez y Vicario.

**Palabras clave:** Liderazgo, Clima organizacional, Hotel 5 estrellas.

## Abstract

Research has been a key factor in the development of any country, economy, system or organization. However, research in Mexico, specifically in the tourism sector, has been underestimated for various reasons; based on the foregoing, it has been concluded the decision to contribute to the sector through research in order to improve the overall development of the hotel industry; key for the tourism sector. This research is a case study, which was conducted in two of the three 5-stars hotels in Pachuca city, Hidalgo, by applying two instruments: the IPL (Inventory of Leadership Practices) by Kouzes and Posner, and the EMCO (Multidimensional Scale of Organizational Climate) by Gomez Vicario.

Keywords: Leadership, Organizational climate, 5-stars hotel

## Introducción

En el portal web de prensa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) a través de un artículo de Bonilla (2015), se señala que, de acuerdo con un reporte de la Organización Mundial de Turismo (OMT), 29.1 millones de turistas fueron los que recibió México durante el 2014, otorgándole la reincorporación de México al Top 10 de las naciones más visitadas del mundo. Así mismo el portal web de la Presidencia de México (2013) menciona que, basada en la misma OMT, México se encuentra dentro de los principales destinos turísticos del mundo y como el número uno para viajeros de Estados Unidos. Dicha actividad genera 2.5 millones de empleos directos y más de 5 millones de empleos indirectos retribuyendo una fuerte cantidad de ingresos en México equivalente a 8.4% del PIB nacional.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2015) presenta los resultados del Producto Interno Bruto (PIB), los cuales señalan que la economía del país registró un aumento anual de 1.7% en el primer semestre de 2014. Por grandes grupos de actividades; el PIB de las actividades primarias mostró un avance de 3.5%, el de las terciarias de 1.9% y el de las secundarias de 1.3% durante el periodo en cuestión. El producto de estas actividades terciarias (o de servicios) aumentó 1.8% a tasa anual durante el trimestre en cuestión, destacando por su contribución a dicha variación, el PIB del comercio con un incremento de 1.8%; los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles 2.3%; información en medios masivos 4.7%; transportes, correos y almacenamiento con 1.4% y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas 4%, entre otros.

Durante el segundo trimestre de 2014, el Indicador Trimestral del PIB Turístico se incrementó 1% a tasa anual y en términos reales. En su interior los servicios crecieron 1.9% y los bienes disminuyeron (-)2.4 por ciento. En el lapso de referencia, el Indicador Trimestral del Consumo Turístico Interior avanzó 1.2%, comparado con igual trimestre de 2013. Por componentes, el consumo del turismo interno descendió (-)0.9% y el del turismo receptivo aumentó 20.6 por ciento.

En cuanto a la oferta de hospedaje, de acuerdo al Inegi (2014), al 31 de diciembre de 2013, existía un registro estatal de 1,605 establecimientos de hospedaje (hoteles, moteles, casas de huéspedes, cabañas, suites, posadas, tráiler parks y otros).

Conforme al Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México (Datatur, 2014), en la Ciudad de Pachuca, el número de cuartos disponibles promedio diario en 2014 fue de 380. Logrando un porcentaje de ocupación del 66.38%. En cuanto a le estadía promedio menciona que para el mismo año se logró un total de 1.44 noches.

Los indicadores señalan que se ha disminuido considerablemente el promedio de cuartos noche ocupados por turistas residentes y no residentes, y tomando en cuenta que son estos de vital importancia para los alojamientos 5 estrellas, se vuelve necesario el esfuerzo por recuperar y aumentar el promedio de ocupación en beneficio del turismo en esta ciudad.

Por lo que se deben realizar esfuerzos en términos de investigación que puedan dar una posible solución a dicho problema y además enriquezcan al turismo nacional en materia de investigación; en este particular caso, el estudio de caso se maneja desde el punto de vista del liderazgo y del clima organizacional de los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca como uno de los probables generadores del problema detectado. Para llevar a cabo el presente estudio de caso, se utilizó la herramienta IPL de Kouzes y Posner, que mide el liderazgo, y el EMCO de Gómez y Vicario, para el clima organizacional, ambas herramientas validadas y aprobadas.

Si bien el problema puede tener múltiples causas y orígenes, este estudio de caso pretende abordar únicamente una herramienta de ayuda integral para mejoras en el servicio que proporcionan dichos hoteles, diagnosticando el estatus del liderazgo y clima organizacional para encontrar áreas de reforzamiento en uno de los pilares de los mismos, el área de recepción, cuyos colaboradores constituyen la principal fuerza de atención al huésped.

Con todo lo antes mencionado, y haciendo referencia a Hernández (2011), el liderazgo, es el arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes. Es un arte intransferible, en tanto no hay reglas ni técnicas

estructuradas que establezcan métodos científicos infalibles para conseguir la voluntad de los demás. Requiere una elevada sensibilidad, pasión por lo que se realiza y respeto por quien lo hace. El término influir es básico en una definición de liderazgo porque el líder logra, con sus acciones, que las personas transformen sus puntos de vista y se convengan.

Según Berbel y Gan (2007) el clima organizacional es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. El comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, sino que dependen también de las percepciones sobre dichos factores.

La Secretaría de Turismo (Sectur), a través del sistema Datatur (2014), menciona que el servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista. Así mismo, la Sectur, en su Sistema de Clasificación Hotelera muestra a través del siguiente cuadro, el significado básico de estrellas en los hoteles se define como sigue:

Número de estrellas	Significado básico
*	Una estrella: sólo ofrece lo indispensable.
**	Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos.
***	Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos.
****	Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior.
*****	Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales.

*Cuadro 1:* Significado básico del número de estrellas con que se califica a un hotel

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Sectur (2012)

Desde un punto de vista más complejo, el sistema Datatur (2015) clasifica a los establecimientos de hospedaje desde 1 estrella hasta clase especial con base en diversos criterios, los cuales, para mayor comprensión, han sido sub-clasificados en 4; servicios básicos, recursos humanos, alimentos y bebidas, diseño, y por último lugar entretenimiento y extras. Se describen a continuación:

Hotel	Servicios básicos							
Categoría	Servicio de alojamiento	Cambio de blancos	Limpieza de habitación	Regadera, lavabo y sanitario	Cambio de toallas diario	Cambio de suministros	Cambio de de calidad selecta y diseño exclusivo	Número y tipo de servicios únicos
1 Estrella	X	X	X	X				
2 Estrellas	X	X	X	X	X			
3 Estrellas	X	X	X	X	X			
4 Estrellas	X	X	X	X	X	X		
5 Estrellas	X	X	X	X	X	X		
Gran Turismo	X	X	X	X	X		X	
Clase Especial	X	X	X	X	X			X

Cuadro 2: Clasificación hotelera con base en sus servicios básicos  
Fuente: Elaboración propia a partir de Sectur (2015)

El próximo cuadro, nos proporciona un panorama de clasificación hotelera desde el punto de vista de servicios básicos, que en su mayoría deben ser proporcionados por un establecimiento de hospedaje, observándose que sólo algunos tipos de servicios, por su complejidad, son ofrecidos por categorías altas en cuanto a número de estrellas o superiores.

Hotel	Recursos humanos							
Categoría	Personal sólo para limpieza	Personal de operación	Personal de operación bilingüe	Recepción sólo para recibida de huéspedes	Recepción en ciertos casos bilingüe	Dirección/ supervisión bilingüe	Personal uniformado	Atención personal 24hrs.
1 Estrella	X			X				
2 Estrellas	X			X				
3 Estrellas		X			X			
4 Estrellas		X			X	X	X	
5 Estrellas			X			X	X	X
Gran Turismo			X			X	X	X
Clase Especial		X					X	

Cuadro 3: Clasificación hotelera con base en sus recursos humanos  
Fuente: Elaboración propia a partir de Sectur (2015)

El cuadro de siguiente, está determinado por un enfoque del recurso humano que se encuentra al servicio del huésped, haciendo énfasis a las características que posea dicho personal en labor.



Hotel		Alimentos y Bebidas							
Categoría	Cafetería de horario justo	Restaurante o cafetería 7am-11pm	1 o más restaurante y cafetería	Restaurante de especialidad	Servicio al cuarto 16hrs.	Servicio al cuarto 24hrs.	Servicio de banquete	Salón de banquete y convención	1 o más salones de banquete y convención
1 Estrella									
2 Estrellas	X								
3 Estrellas		X							
4 Estrellas		X			X		X		
5 Estrellas			X		X			X	
Gran Turismo			X	X		X			X
Clase Especial									

Cuadro 4: Clasificación hotelera con base en sus servicios de alimentos y bebidas

Fuente: Elaboración propia a partir de Sectur (2015)

En el cuadro que se muestra a continuación, se utilizó una perspectiva del área de alimentos y bebidas para mostrar la clasificación que los hoteles tienen, dejando ya en claro a cierto tipo de hoteles; como el de 1 estrella, con total ausencia o el de clase especial, que se caracteriza por elementos únicos, especiales y diversos.

Hotel		Diseño			
Categoría	Muebles sencillos	Muebles y decoración comercial	Mobiliario, acabado e instalaciones de calidad selecta y diseño exclusivo	Mobiliario, acabado e instalaciones de calidad selecta	Únicos por su belleza arquitectónica o por su valor histórico
1 Estrella	X				
2 Estrellas	X				
3 Estrellas		X			
4 Estrellas		X			
5 Estrellas				X	
Gran Turismo			X		
Clase Especial					X

Cuadro 5: Clasificación hotelera con base en su diseño

Fuente: Elaboración propia a partir de Sectur (2015)

En el cuadro siguiente, el diseño es la perspectiva sobre la cual se hace clasificación en cuestión, abarcando aspectos exteriores e interiores en bienes muebles e inmuebles. En éste, la

clasificación llevada a cabo, centra la atención en el tipo y calidad de entretenimiento que el hotel ofrece al huésped, así como otros servicios extras de tendencia que rigen en la actualidad.

Hotel		Entretenimiento y extras					
Categoría	Bar	Bar con música y entretenimiento	Uno o más bares con música y entretenimiento	Centro nocturno y similar	Locales o comerciales	Áreas recreativas	Áreas recreativas o centro ejecutivo
1 Estrella							
2 Estrellas							
3 Estrellas							
4 Estrellas	X						
5 Estrellas		X			X	X	
Gran Turismo			X	X	X		X
Clase Especial							

Cuadro 6: Clasificación hotelera con base en su entretenimiento y extras  
Fuente: Elaboración propia a partir de Sectur (2015)

La última de las categorías en cada una de las clasificaciones, llamada Clase Especial, posee características a resaltar, ya que ésta, por su ubicación, arquitectura, tipo y número de servicios o valor histórico no pueden ser contemplados en las categorías anteriores, sin embargo, por sus características especiales, representan un gran atractivo para el turista. De esta forma, el huésped puede acceder a de clase especial que, gracias a su belleza arquitectónica o por su valor histórico se encuentran protegidos e inventariados.

El Inegi (2015), a través de su publicación Principales Indicadores de la Ocupación en Hoteles y Moteles; y la Sectur (2015) mediante su Agenda de Competitividad del Destino Turístico de Pachuca coinciden en categorizar a tres hoteles de esta ciudad como de 5 estrellas: hotel La Joya, hotel Camino Real y hotel Holiday Inn; los cuales fueron nuestro objeto de estudio a excepción del tercero (Holiday Inn), organización que, después de un proceso de introducción del estudio de caso, decidieron rechazar la propuesta y no ser partícipes del mismo en ninguna forma.

**CAPÍTULO I.**  
**METODOLOGÍA**

## **Capítulo I. Metodología**

### **1.1 Planteamiento y delimitación del problema**

De acuerdo a la Agenda de Competitividad de los destinos turísticos de México (2013), en su versión Pachuca, Hidalgo, la actividad turística aporta un 3.18% del PIB total estatal, mientras que, a nivel municipal, la actividad turística aporta un 4.85% de su PIB total, siendo el sector hotelero un factor clave para la satisfacción de la demanda. Desde esta perspectiva, es evidente el esfuerzo constante de la administración hotelera por una búsqueda de mejora y crecimiento en asuntos de liderazgo y clima organizacional que permitan una correcta prestación de servicios con calidad; si bien estos aspectos no son los únicos de importancia, sí son clave y pilares de una empresa de éxito.

Como dato extra, y de acuerdo a la Datatur (2016), se ha logrado detectar una serie de problemáticas en el sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Pachuca. Primeramente, la cantidad de llegadas de turistas a los hoteles 5 estrellas de la ciudad disminuyó un .37% en el 2014 con respecto al 2013, y para el 2015 disminuyó un 27.48% con respecto al año anterior. Igualmente, la Agenda de Competitividad ya mencionada, en su Evaluación Cualitativa y Cuantitativa de la Oferta de Hospedaje detectó una problemática, la cual definen como una insuficiencia en calidad y cantidad en la oferta de hospedaje de la ciudad que logre otorgar un valor agregado al servicio. Presumiblemente estas problemáticas pudiesen repercutir en la insatisfacción total de las necesidades de hospedaje de clientes reales y potenciales de la hotelería del nivel en cuestión. Siendo así, y tal como lo dice la Agenda de Competitividad, se tiene una problemática en la cantidad y calidad de la oferta de hospedaje que, si bien podría tener un sinnúmero de causas y soluciones, podría también ser influenciada por el liderazgo y el clima organizacional que están presentes en la organización. En la actividad hotelera la calidad en el servicio otorgado es un eje primordial de trabajo para la empresa, pues todo hotel vende un servicio de hospedaje que empieza en el recibimiento del huésped y finaliza con una despedida a su salida. Además, basta la lógica para entender que a mayor categoría (estrellas) que posee el establecimiento, se tendrá una mayor expectativa de calidad y exigencia en el servicio desde el punto de vista del huésped.

También es de considerar seriamente el papel desarrollado por los elementos en cuestión; el liderazgo y clima organizacional dentro de la organización. Primeramente, como lo considera Bennis en 1973, citado por Olaz (2013), el clima organizacional está íntimamente relacionado con el desarrollo de la empresa; y considera como el mejor camino para lograr una evolución en la organización, la ejecución de actividades que estén enfocadas al logro de mejoras en el clima de las organizaciones. En segundo lugar, desde un punto de vista general y amplio, y tal como lo consideran Serrano y Portalanza (2014), quienes citan a Peiró y Rodríguez en el año 2008, el liderazgo es un elemento cuyo papel interviene sobre el bienestar de las empresas, además de, como citan también a Curtis y O’connell en 2011, quienes lo ejercen (líderes), tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo o climas organizacionales, así como poder para modificarlos, mejorarlos o perjudicarlos.

Es de esta forma, y con base en los argumentos expuestos anteriormente, se considera pertinente llevar a cabo el presente estudio de caso que permita identificar las prácticas de liderazgo que se practican en la organización, la situación actual del clima laboral dentro de la misma, y el análisis del clima organizacional generado a través del estilo de liderazgo ejercido por la dirección de forma individual con el fin de lograr mejoras integrales en sus actividades, mediante retroalimentación otorgada a cada organización participante. Se toma como objeto de estudio a los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca a través de las siguientes interrogantes guía:

## **1.2 Preguntas de investigación**

- 1.- ¿Qué prácticas de liderazgo se tienen en los hoteles categoría 5 estrellas de la ciudad de Pachuca?
- 2.- ¿Cuál es el estatus del clima organizacional que prevalece dentro de los hoteles categoría 5 estrellas de la ciudad de Pachuca?
- 3.- ¿Qué influencia en el clima organizacional generan las prácticas de liderazgo ejercido de forma individual en los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

Determinar la influencia que genera el liderazgo empleado por la dirección sobre el clima organizacional de los hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Pachuca, a través del IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo) y el EMCO (Escala Multidimensional del Clima Organizacional) respectivamente, con el fin de elaborar una propuesta de acciones de mejora para cada organización.

### **1.3.2 Específicos**

1. Identificar las prácticas de liderazgo empleado por la parte gerencial dentro de los hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Pachuca mediante el inventario IPL para detectar y corregir errores en los que puedan estar incurriendo los directivos.
2. Diagnosticar el estatus del clima organizacional dentro de los hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Pachuca mediante el EMCO para identificar y aplicar medidas de mejoramiento del mismo.
3. Identificar el clima organizacional percibido por los empleados, resultado del liderazgo ejercido de forma individual en los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca, con el fin de generar análisis que logren mejoras integrales en sus actividades mediante la retroalimentación otorgada a cada organización participante.

## **1.4 Justificación**

El presente trabajo tiene como motivación principal la de generar una investigación en materia turística dentro del sector hotelero de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo. De manera que para justificar dicho desarrollo se toman en cuenta algunos datos relevantes descritos más adelante.

Desde la perspectiva económica, el PIB aportado por el estado de Hidalgo equivale a un 1.57% del total nacional (Inegi, 2015), mientras que el municipio de Pachuca de Soto aporta el 13.6% del total estatal (Pro México, 2015). De acuerdo a datos obtenidos del Inegi (2015), para el año 2013 y 2014 el sector turístico del país aportó un 8.6% del PIB nacional en ambos años. El servicio de alojamiento a nivel nacional aportó en los mismos periodos un .7% del total nacional.

Es más que evidente, el imprescindible papel que desarrolla el turismo en materia económica del país, del estado y del mismo municipio, por lo que todo esfuerzo dedicado al fortalecimiento del sector económico de la ciudad repercutirá en un beneficio para el estado y por ende para la nación.

Los Hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca son objeto de esta investigación por ser estos los de mayor categoría que atienden al turismo que pernocta en la ciudad y ser quienes poseen procesos formales de calidad y mejora continua en toda su estructura organizacional, a diferencia de los de menor categoría que suelen adolecer de controles y procesos del mismo tipo. Se considera dicha ciudad por ser la capital del estado de Hidalgo, por su importancia política y económica. La propia investigación pretende en sí aportar una herramienta de ayuda a dichas organizaciones con el fin de fortalecerlas en términos de calidad.

Por otra parte, se tiene el conocimiento del desarrollo de estudios científicos sobre el liderazgo y clima organizacional que son de vital importancia para la economía del país, no obstante, se necesita indagar en sectores tan importantes como el turístico que hoy día es un motor de impulso económico que genera derramas económicas millonarias en pro del país entero y que es objeto de diversos esfuerzos integrales a nivel nación, por lo tanto, la investigación formal necesita realizar un mayor aporte de trabajo. Específicamente el sector hotelero es seleccionado por ser un pilar esencial en este rubro económico y, considerando que las variables de estudio antes mencionadas son de vital significancia, esta investigación se enfoca en ellas para obtener una mayor visión del estado en que se encuentran, logrando brindar una herramienta a la dirección de las empresas estudiadas que les permita obtener un mejor ambiente de trabajo entre los colaboradores, repercutiendo a su vez en un notado desarrollo de la organización.

Para terminar, se considera al Maestro en Administración como aquel que está íntimamente ligado al proceso constante de toma de decisiones y como el responsable de ejercer un liderazgo de calidad que dé apertura a un clima laboral adecuado para permitir el correcto desempeño de los trabajadores. Siendo así, este estudio proporciona una herramienta para el propio desarrollo profesional del maestrante y al mismo tiempo para fortalecer su experiencia en la mejora de

ambas variables, el liderazgo y el clima organizacional; cuyos resultados también lograrán crearle un mejor panorama en su visión administrativa.

### **1.5 Instrumentos de investigación**

Por ser estrictamente un estudio de caso la investigación presente, en términos generales, corresponde a una de tipo descriptiva, pues desarrolla una descripción e imagen del fenómeno estudiado considerando sus características; ayudándose de la medición de diversas variables. Específicamente de campo por ejecutarse en el lugar y tiempo donde ocurren los hechos; los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca. El diseño de la investigación es de naturaleza cualitativa por ser un estudio de caso. Así mismo es de corte transversal debido a que su desarrollo se realiza en un único momento.

Para identificar las prácticas de liderazgo empresarial se basa la investigación en el PLI (The Practicess of Leadership Inventory) de Kouzes y Posner (2003); traducido al castellano como IPL, Inventario de Prácticas de Liderazgo. De acuerdo al portal web de Wiley (2015), el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) es una de las herramientas de liderazgo más confiables de su generación y de las más vendidas. Esta herramienta además ayuda a los individuos y a las organizaciones a medir las competencias de liderazgo para los desafíos organizacionales de la vida real. Es además uno de los instrumentos de evaluación de liderazgo más comúnmente utilizados en el mundo. Más de 275 tesis doctorales y proyectos de investigación académicos se han basado en dicha herramienta. El IPL de Kouzes y Posner (2003), analiza 5 comportamientos de liderazgo. A través de un sistema de conductas de dirección logran identificar las prácticas de liderazgo empleado por la dirección empresarial, las cuales se describen en el siguiente cuadro:



Número	Comportamiento	Conductas de dirección	No. Ítems
1	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Considera primero, buscar oportunidades tomando la iniciativa y mirando hacia afuera para obtener formas innovadoras de mejorar y segundo, experimentar y tomar riesgos generando constantemente pequeños logros y aprendiendo de la experiencia	6
2	Inspirar una visión compartida	Considera primero visualizar el futuro imaginando las posibilidades interesantes y segundo captar a otros con una visión común apelando a las aspiraciones compartidas	6
3	Habilitar a los demás para que actúen	Considera fomentar la colaboración incrementando la confianza y facilitando las relaciones y segundo fortalecer a los demás aumentando la libre determinación y desarrollando las competencias	6
4	Modelar el camino	Considera primero aclarar los valores encontrando su voz y afirmando los valores compartidos y segundo dar el ejemplo alineando acciones con los valores compartidos	6
5	Dar aliento al corazón	Considera reconocer los aportes expresando reconocimiento por la excelencia individual y celebrar los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad	6

*Cuadro 7:* Los 5 comportamientos del liderazgo del IPL

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Kouzes y Posner (2003)

El IPL contiene en total 30 ítems, producto de la suma de los 6 ítems ya descritos para cada uno de los comportamientos.

Para diagnosticar el clima organizacional se utilizará el instrumento de nombre EMCO (Escala Multidimensional del Clima Organizacional), la cual es una escala construida para población mexicana por Gómez y Vicario en el año 2008 (Citado en Patlán y Flores, 2013), además su validez y confiabilidad se encuentra determinada y aprobada por Patlán y Flores (2013). Dicha herramienta está conformada de 8 factores distribuidos en 3 niveles generales, mostrados a continuación:

Número	Nivel	Factores	Definición	No. Ítems
1	Sistema individual	Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.	4
		Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.	3
2	Sistema interpersonal	Relaciones sociales entre los miembros de la organización	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.	3
		Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.	4
3	Sistema organizacional	Consideración de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.	5
		Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen hacer sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.	4
		Motivación y esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen intensamente. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, se siente comprometido con su trabajo y se preocupa por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.	3
		Liderazgo de directivos	Grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.	3

Cuadro 8: Los 3 niveles de medición de la EMCO y sus componentes  
Fuente: Elaboración propia a partir de Patlán y Flores (2013)

Cada uno de los 8 factores posee entre 3 y 5 ítems logrando un total de 29 ítems para dicho instrumento.

El instrumento para medir el liderazgo “IPL” ha sido seleccionado por su gran prestigio y uso a nivel internacional, por considerarse flexible en cuanto a su utilización; los estudios previos que dan sustento a esta investigación otorgan claros ejemplos de su uso y buenos resultados. Mientras que para medir el clima organizacional se ha utilizado la EMCO por ser una herramienta construida, validada y reconocida en el país y específicamente para la población nacional. Por lo que su utilización en el sector hotelero es fiable, la del IPL por su validación y uso internacional, y la de la EMCO por su constructo específico para sector empresarial mexicano.

Además de estas herramientas, se logró obtener una entrevista, con un excolaborador del hotel Camino Real, quien accedió a conceder una entrevista abierta y cuyos resultados ayudaron a complementar algunas de las conclusiones generadas por los principales instrumentos de medición utilizados en el presente estudio de caso. Dicha entrevista fue llevada a cabo y analizadas durante el mes de septiembre de 2016.

### **1.6 Muestra, proceso y limitaciones**

La muestra original seleccionada para el presente estudio de caso abarcaba a todos y cada uno de los elementos del área de división cuartos, considerando la EMCO (clima organizacional) para los recepcionistas y bellboys, mientras que el IPL (liderazgo) para el gerente general, el jefe de recepción y el jefe de bellboys (en el caso de existir); no obstante, por petición de algunos de los hoteles que formarían parte de la investigación, se tuvo la necesidad de reducir dicha muestra a únicamente todos los elementos del área de recepción, conformado por los recepcionistas y bellboys para responder la EMCO, y al gerente general y el jefe de recepción para responder al IPL, esto por cuestiones de falta de tiempo de parte de los hoteles para atender la demanda original de este estudio de caso; adelante se muestran los detalles del proceso de aplicación de instrumentos.

El proceso de aplicación de instrumentos fue largo y con varias limitantes. A principios del año 2016, y ya con todo preparado para presentar a los hoteles la propuesta para ser partícipes del presente estudio de caso, se comenzó con una serie de llamadas telefónicas para buscar al colaborador que pudiese dar respuesta de interés o rechazo para la investigación. En todos los casos, los primeros contactos fueron elementos de la recepción, quienes a su vez enlazaron la llamada, en un caso fortuito, fue directamente con el gerente en turno del hotel, por el contrario, en otro fue con el área de recursos humanos y en el último caso con el área de ventas. En cada una de las situaciones se intentó concertar una cita en la que se pudiese llevar a cabo la presentación del proyecto a elaborar, lo cual fue muy difícil y en distintas ocasiones se tuvo que llamar nuevamente para reagendar o terminar de concertar la fecha de la cita. Se necesitó realizar una carta invitación donde se presentó al investigador del proyecto, al tutor y detalles básicos del proyecto; esto a petición de dos de los establecimientos; no obstante, se elaboró para los tres hoteles.

Después de presentar dicha invitación de manera formal y personal, en ciertos casos, o vía electrónica en otros por nunca lograr agendar una cita, se solicitó también un resumen donde estuvieran a profundidad los detalles de la investigación por parte de uno de los hoteles; se procedió a su elaboración. En un hotel se logró una reunión personal con el gerente y su asistente, y en los otros dos se nos redireccionó con el gerente de Recursos Humanos.

Una vez concluido este proceso y tras semanas de espera, llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas personales en las instalaciones de los tres hoteles, se logró la aceptación de colaboración en el hotel La Joya y el hotel Camino Real, mientras que el hotel Holiday Inn solicitó tiempo para obtener la aprobación del gerente general y del jefe de área.

Para la aplicación de los instrumentos, en el hotel La Joya se acordó realizarlo por el investigador personalmente en el mes de abril de 2016, sin embargo, al no recibir ninguna propuesta de fecha luego de semanas de espera, se acordó que el mismo asistente de gerencia los aplicara en tiempos encontrados fortuitamente y después se notificaría sólo para proceder a recoger las encuestas. Mientras que en el hotel Camino Real se acordó que sólo sería posible la aplicación siempre y cuando el mismo gerente de Recursos Humanos los aplicara, por lo que en

algunas semanas se notificaría también para la posterior recogida de instrumentos ya contestados. A esta altura del proceso, el responsable del hotel Holiday Inn seguía sin poder responder si aceptaban o no la propuesta de investigación.

Para finales del mes de mayo de 2016, finalmente se obtuvieron los instrumentos contestados y se procedió a su recogida. No obstante, de forma inesperada, en el hotel La Joya, de 10 elementos entre recepcionistas y bellboys, se contestaron 9 encuestas de la EMCO, mientras que para la encuesta del IPL, contestó el asistente de gerencia, en lugar del jefe de recepción y el gerente general, con el argumento de que no era posible para ellos por falta de tiempo. En el hotel Camino Real, únicamente se permitió saber que entre recepcionistas y bellboys sumaban no más de 8 elementos, de los cuales sólo 5 contestaron encuestas de la EMCO, y para el instrumento IPL, contestó el gerente general nocturno en lugar de los solicitados. Los siguientes cuadros muestran el proceso de adaptación de la muestra para ambos instrumentos.

IPL			
Hotel	Muestra propuesta	Muestra aceptada	Muestra final entregada
La Joya	Gerente general y Jefe de Recepción	Gerente general y Jefe de Recepción	Asistente de Gerencia
Camino Real	Gerente general y Jefe de Recepción	Gerente general y Jefe de Recepción	Gerente Nocturno

*Cuadro 9:* Proceso de modificaciones en la muestra para el instrumento IPL

*Fuente:* Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

EMCO			
Hotel	Muestra propuesta	Muestra aceptada	Muestra final entregada
La Joya	Elementos de División Cuartos	10 elementos del área de Recepción	9 elementos del área de Recepción
Camino Real	Elementos de División Cuartos	8 elementos del área de Recepción	5 elementos del área de Recepción

*Cuadro 10:* Proceso de modificaciones en la muestra para el instrumento EMCO

*Fuente:* Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Para principios de junio del mismo año, el tercer hotel en cuestión (Holiday Inn), y tras varias llamadas telefónicas, notificó que no sería parte del estudio de caso, argumentando que el jefe de recepción estaba teniendo mucha rotación de personal en su área, por lo que consideraba inoportuna la aplicación de instrumentos; de esta forma, dicha organización quedó fuera de la investigación. Siendo así, se concluyó dicho proceso y se comenzó con el análisis de los resultados para la conclusión del presente proyecto.

**CAPÍTULO II.**  
**MARCO TEÓRICO**

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **2.1 Liderazgo**

#### **2.1.1 Antecedentes**

El liderazgo como actividad, podría inferirse que tiene sus orígenes en etapas muy tempranas de la humanidad, sin embargo, sólo podemos citar algunas personalidades, sucesos o culturas presentes a lo largo de la historia que podríamos denominar el origen o la fuente del liderazgo.

Moreno (2002), menciona como algunas de las más destacadas, a la cultura babilónica (2000 años a.C.), cuando Hammurabi buscó y aplicó un liderazgo eficaz por la necesidad de mantener a flote su reinado después de notar dificultades en el orden, logrando desarrollar una imagen de él mismo como un líder protector y guardián de su gente. Por su parte, la cultura China (500 años a.C.) a través de Confucio, creó las bases en busca de un buen gobierno en aspectos de organización, planificación, dirección, liderazgo y control. Platón, en la antigua Grecia, mediante el desarrollo de su teoría política dentro dicha cultura, consideraba que los reyes-filósofos eran quienes completaban todo el proceso educacional, tenían la mente tan desarrollada, eran capaces de tomar las decisiones más sabias, y quienes poseían el liderazgo político, parte esencial de la estructura económica del estado.

Fiedler y Chemers (1985), mencionan en su obra que, la primera investigación empírica del liderazgo no fue publicada sino hasta el año de 1904, pero los principales impulsos sobre investigación formal sobre el liderazgo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial. Durante dicha época, se realizaron pruebas de inteligencia durante ataques de gran magnitud para solucionar los problemas sobre la selección y colocación de oficiales. Entre la Primera y la Segunda Guerras Mundiales, el interés primordial se basó en identificar las características del liderazgo y en el proceso en el cual los hombres ascienden a posiciones directivas. Aunque como es de esperarse, gran parte de la investigación sobre liderazgo se ha llevado a cabo en el potente país de los Estados Unidos y por ende, el campo todavía está dominado por investigadores de habla inglesa dentro de ese país y en otros de la misma lengua. Estos mismos dos autores hacen mención a otros líderes como la dirección militar de Alejandro el Grande, de Napoleón, de Robert E. Lee y de George Patton, la cual afectó de forma inminente el éxito durante sus campañas militares. También consideran el liderazgo político de Isabel I, de Lincoln y de De Gaulle que tuvo una gran influencia en la historia de sus países. En tiempos más actuales de

negocios, están los casos de hombres como Henry Ford o Andrew Carnegie quienes son un claro ejemplo del mismo gran liderazgo, aunque en este caso dentro del sector privado.

Münch (2006), recuerda en su trabajo ejemplos como el de Luis XVI de Francia o José Bonaparte de España, quienes, en su historia, claramente se constató que, si no se desarrollaban las habilidades necesarias para ejercer el poder, independientemente de que lo hayan obtenido de manera formal, se pierde por completo.

Por su parte, Maxwell (1996), considera a Hitler, quien fuera un líder tanto como Jim Jones, Jesús de Nazaret, Martin Luther King, Winston Churchill y John F. Keneddy. Considera que, si bien sus sistemas de valores y capacidades directivas eran por completo diferentes, todos ellos tuvieron sus seguidores.

Por último, se considera a Ángel (2001), quien, en su obra, recuerda a algunas de esas personas famosas consideradas en la actualidad como líderes (buenos o malos) por sus acciones desarrolladas, nuevamente a Adolf Hitler, Fidel Castro, Mao Tse Tung, MGandhi, Wiston Churchill y Eva Perón.

### **2.1.2 Conceptos**

Estrada (2015), menciona que la palabra líder es de origen sajón, pues en inglés se dice *leader*, el cual viene del verbo *to lead* que significa guiar o dirigir. Y éste, considerando un punto de vista dentro de la línea etimológica de guiar, propone la siguiente definición para liderazgo: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.

Münch (2006), por su parte, en su obra menciona que el líder es aquella persona con autoridad que proviene de su puesto, que posee conocimientos, experiencia, habilidades y cualidades, los cuales son utilizados para inspirar confianza, respeto y lealtad necesarios para poder conducir y guiar a los subordinados que tenga a cargo, para llevarlos hacia el logro de los objetivos establecidos por la organización. Dicha persona es, como antes ya se mencionó, capaz de inspirar confianza y respeto, además de tener el don del mando y una buena capacidad de persuasión para



hacer que se le siga por consentimiento. El liderazgo en otras palabras, consiste en inspirar y guiar a los subordinados con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

Para el investigador Maxwell (1996), el liderazgo no es otra cosa más que influencia. Y considera a James C. George, quien pensaba que únicamente existe una correcta definición de liderazgo: capacidad de conseguir seguidores.

Para los investigadores Bateman y Snell (2009), líder es aquel que logra influir en otras personas para lograr ciertos objetivos. Además de que a mayor sea el número de seguidores, mayor será la influencia generada, y mientras más exitosa sea la forma en cómo se alcanzan metas valiosas, será más evidente la existencia del liderazgo.

Kouzes y Posner (2005), proponen que liderazgo es el arte de movilizar a otros de tal forma que, estos, deseen luchar en pro de aspiraciones comunes. Por lo tanto, el líder desafía, inspira, habilita, sirve de modelo y además brinda aliento.

Los autores Fiedler y Chemers (1985), dicen que, desde el punto de vista del lego, líder es alguien que logra atraer a gente como si se tratara de un imán, mediante actitudes con carisma; es a quien otros quieren seguir, pues les atrae su confianza, respeto, y lealtad. Ésta es la imagen del líder emergente, del hombre que es capaz de dominar la imaginación y la admiración de la gente con los que trata y que, por ende, otros quieren emular. Estos dos autores también citan a diversos investigadores sobre el concepto que tienen sobre el liderazgo: “Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones” Dubin en 1951, “Liderazgo es la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos” Hempphill en 1954, “El líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo” Cattell en 1951), y por último, “Liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas” Stodgill en 1948.

De acuerdo a Hernández (2011), liderazgo es el arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes. Es un arte intransferible, en tanto no hay reglas ni técnicas estructuradas que establezcan métodos

científicos infalibles para conseguir la voluntad de los demás. Requiere una elevada sensibilidad, pasión por lo que se realiza y respeto por quien lo hace. El término influir es básico en una definición de liderazgo porque, el líder logra con sus acciones, que las personas transformen sus puntos de vista y se convengan.

Mauro Rodríguez Estrada (1991), dice que liderazgo es cualquier intento por influenciar la conducta de otras personas. Y la de Stephen Robbins (2000) en total congruencia con la antes mencionada, define al liderazgo como la capacidad para influir sobre un grupo con el fin de obtener metas.

Hersey y Blanchard (1994), consideran al liderazgo como el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada.

Madrigal (2009), menciona que dentro de la investigación de Paul Hersey en el año de 1998 se cita a Jorge Terry, quien afirma que “el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”. También menciona el trabajo de James C. Hunter, quien dice que el liderazgo es “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con un entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. No obstante, Madrigal también hace su aporte considerando que el liderazgo es el don de guiar, dirigir, e influenciar a los demás ante determinada situación.

Todos estos autores coinciden en diversos aspectos con las definiciones que se le puedan dar al liderazgo, no obstante, es oportuno profundizar un poco más sobre lo que los autores del instrumento de Inventario de Prácticas de Liderazgo, así como otros de importancia nos proponen respecto al liderazgo:

### **2.1.3 Teorías y enfoques de liderazgo**

Existen diversas teorías y numerosos autores que han profundizado sus estudios en el tema de liderazgo; el gráfico siguiente, refleja un esquema que muestra las teorías más importantes consideradas para este estudio de caso, pudiéndose encontrar en la parte final, la teoría

transformacional de Kouzes y Posner, la cual por ser una teoría actual y ser la base de uno de los instrumentos de medición utilizados en el presente proyecto, se enfatiza.

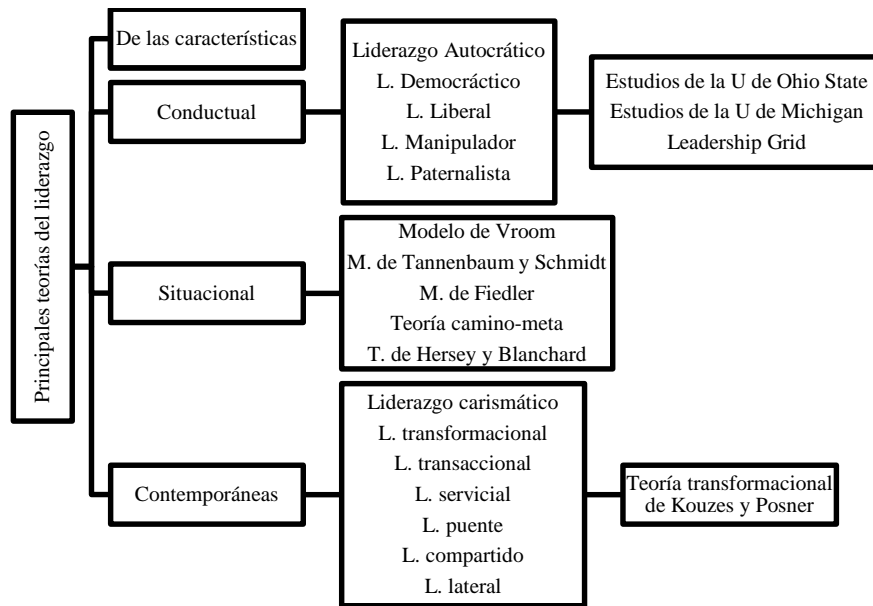


Gráfico 1: Principales teorías de liderazgo  
Fuente: Elaboración propia con base en investigación documental (2016)

Para asuntos de este estudio de caso, guiaremos la siguiente literatura principalmente en el trabajo de Bateman y Snell (2009), quienes definen tres enfoques tradicionales para estudiar el liderazgo, descritas en el siguiente cuadro, además de una nueva titulada perspectivas contemporáneas, todas descritas a detalle con posterioridad. También se consideran las aportaciones de otros autores, citados a lo largo de los próximos párrafos.

Teoría	Descripción
Teoría de características	Búsqueda de rasgos universales de personalidad que aparecerían en los líderes en mayor cantidad que en los no líderes.
Teoría conductual	Búsqueda de rasgos de conducta observados en los líderes. Pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observara una persona.
Teoría situacional	Recurrió a modelos de contingencia basados en el estudio del liderazgo a partir de las circunstancias que lo rodean y en las que éste se desarrolla, con el fin de explicar las fallas de los enfoques anteriores e integrar y conciliar los resultados de la investigación.

Cuadro 11: Enfoques tradicionales del liderazgo y sus descripciones  
Fuente: Adaptación a partir de Robbins y Coutler, citado en Arciniega (2013)

### 2.1.3.1 Teoría de características

De acuerdo a Bateman y Snell (2009), ésta es la más antigua perspectiva de liderazgo, se concentra en los líderes individuales y busca establecer los rasgos o características personales que comparten los grandes líderes. Este enfoque supone la existencia de una personalidad de liderazgo y argumenta que los líderes nacen en lugar de hacerse.

Entre los años de 1904 y 1948, se realizaron más de 100 estudios sobre características del liderazgo, llegando a la conclusión, algunos estudiosos de la administración, de que no se requieren ciertas características en particular para que una persona pueda volverse un líder exitoso, esto último a finales de los 40's. Después de este acontecimiento, dicho enfoque perdió fuerza, aunque el estudio sobre rasgos de líderes efectivos continuó.

Desde un punto de vista más actualizado, existen ciertas características que diferencian a un líder que es efectivo del resto de las personas; puede ser que varias no las posea una persona desde el nacimiento, pero se puede trabajar para adquirirlas:

- Empuje. Esta característica engloba diversos rasgos que significan gran esfuerzo por parte del líder como: una alta necesidad de alcanzar logros, un esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia frente los obstáculos) e iniciativa.
- Motivación de liderazgo. Los líderes efectivos también quieren dirigir. Por lo que el ser extrovertido ayuda desde dos perspectivas, estar ligado al surgimiento del liderazgo y su vinculación con la efectividad. De igual forma es factible la necesidad de tener poder, ser quien mande y no quien siga; esto por inducir a las personas a influir en otros, también mantener el interés y la satisfacción en el proceso de liderazgo. Los líderes inspiran mayor confianza, respeto y compromiso con su visión cuando la necesidad de poder se ejerce de forma moral y socialmente constructiva.
- Integridad. Esta surge de una correspondencia positiva entre lo que uno hace y dice. La honestidad y la credibilidad, son de suma importancia para un líder efectivo ya que, poseyéndolos, inspiran confianza en otros.
- Confianza en sí mismo. Este aspecto es por demás necesario por varias razones, pues debido a que el papel que asume el líder conllevará a situaciones desafiantes y a retrocesos inevitables, poseer autoconfianza permitirá al líder superar obstáculos, tomar

decisiones lo más acertadas posibles en ocasiones de incertidumbre y por ende crear una inspiración de confianza en otros.

- Conocimiento del negocio. Un líder efectivo posee un gran conocimiento sobre el funcionamiento integral de las organizaciones que guían, además deben de ser capaces de interpretar amplias cantidades de información en conjunto y aplicar siempre una pericia en asuntos relevantes para la organización; son útiles los estudios de una carrera, pero al final de cuentas pueden llegar a ser menos importantes que las habilidades antes descritas.

### **2.1.3.2 Teoría conductual**

Lewin, Lippit, & White (citados en Serrano y Portalanza 2014), mencionan, que posterior a la teoría de los rasgos, aparece y se desarrolla la teoría del comportamiento, donde, de acuerdo a Likert, Kahn y Katz en la década de los sesenta, se cree que el comportamiento del líder podría pronosticar el éxito del liderazgo en sí y su correlación con los subordinados. Según Robbins en el año de 1994, (citado en Serrano y Portalanza 2014), diversas investigaciones han puesto de manifiesto que los comportamientos del líder están directamente alineados a la productividad organizacional y relaciones personales, en donde la habilidad principal es brindar apoyo y confianza a los subordinados.

Bateman y Snell (2009), consideran que este enfoque busca la identificación de las tareas, acciones o actividades que los líderes efectivos realizan. De esta forma, a diferencia del enfoque de características son consideradas menos relevantes que el comportamiento del líder. Dentro de este enfoque, son tres las categorías generales de conducta del líder que han recibido particular atención: Los comportamientos relacionados con el desempeño de tareas, el mantenimiento del grupo y la participación de los empleados en la toma de decisiones:

- Desempeño de tareas. Uno de los principales objetivos que el liderazgo requiere lograr es que se lleve a cabo el trabajo. Por lo que, dentro de este rubro, los esfuerzos del líder se enfocan en garantizar que la unidad de trabajo o la organización en general alcance sus objetivos. Esta dimensión además considera otros aspectos: preocupación por la producción, liderazgo directivo, estructura de iniciativa o cercanía de la supervisión. También se considera la velocidad de trabajo, la calidad y precisión, la cantidad de

producción y el seguimiento de las reglas. La adquisición de este comportamiento del líder le ayuda a mejorar su desempeño, así como el del grupo y el de la organización.

- **Mantenimiento de grupo.** Al llevar a cabo este comportamiento, los líderes se ocupan en garantizar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones de trabajo armoniosas y a su vez conservar la estabilidad social del grupo. Algunas ocasiones esta dimensión puede ser manejada como preocupación por la gente, liderazgo de apoyo o consideración. Este comportamiento considera mucho los sentimientos de la gente, su aprecio, reducción del estrés y que se sienta a gusto. Cuando el líder se comporta dentro de este aspecto se obtiene un gran impacto positivo que logran motivar y satisfacer al subalterno y a su vez lograr mayor efectividad en el líder.

La teoría del intercambio miembro-líder (LMX), establece la gran importancia del comportamiento que el líder ejecuta tanto a nivel individual como grupal con los individuos que guía. Según esta teoría, y con base en diversos resultados derivados de investigaciones, elementos de este comportamiento como la confianza, la comunicación abierta, el respeto, la obligación y la lealtad mutuos conforman una base de relaciones satisfactorias y más productivas.

- **Participación en la toma de decisiones.** Esta dimensión puede ir de lo autocrático a lo democrático. Cuando el líder es autocrático, éste toma las decisiones y luego las anuncia al grupo. En cambio, el líder democrático pide la opinión de los otros. El primero busca información, opiniones y preferencias, puede incluso decidir reunirse con el grupo, dirigir las discusiones y basarse en el consenso o el voto de la mayoría tomar la decisión final.

Dependiendo de qué tipo de comportamiento adopte el líder, se logrará cierta influencia en la actitud y el desempeño de la gente según Bateman y Snell (2009). Hay estudios que se han enfocado en hacer una comparación, por una parte, entre los estilos de decisión autocrático y democrático, mientras que, por otra, los comportamientos orientados al desempeño y el mantenimiento.

González (2014), define en su obra los diversos tipos de estilos, como a continuación se muestra:

### **Líder autocrático**

Este tipo de líder es aquel que siempre impone, esperando siempre el cumplimiento de lo dictado, es dogmático y seguro de sí, su conducción la realiza a través de su capacidad para retener y otorgar premios o castigos. Este estilo de líder por ende asume responsabilidad total a la hora de tomar de decisiones, es quien comienza las acciones, las dirige, y así también motiva y controla a su subalterno. Todo el poder de decisión y regularización se concentra en el líder. Su forma puede ocasionar que se considere a sí mismo como aquel único competente y capaz de tomar las decisiones, tener la percepción de que sus subordinados no son capaces de auto guiarse o tener más razones para asumir una posición absoluta de fuerza y control. Por lo tanto, lo que se espera de los subalternos es total obediencia y adhesión a sus decisiones propias; no sin dejar de observar los niveles de desempeño de los mismos con la esperanza de evitar desviaciones que pueden presentarse respecto a sus directrices.

### **Líder democrático o participativo**

El rasgo principal de este líder es consultar a sus colaboradores sobre las acciones y decisiones que probablemente tome, alentando siempre su participación; este tipo de líder considera desde el caso en el que la persona no emprende ninguna acción sin la opinión de sus colaboradores hasta aquel en el que el líder toma decisiones por sí sola, no sin antes llevar a cabo una consulta a sus subordinados.

### **Líder liberal o rienda suelta (laissez faire)**

Este líder hace poco uso del poder que le concede su posición, ya que otorga siempre a sus colaboradores un gran nivel de independencia en sus operaciones. Esto les trae en consecuencia que dependan ampliamente en sus subalternos para el establecimiento de metas propias y de medios para lograrlas y perciben su labor como responsable de apoyar las operaciones de sus seguidores proveyéndoles información y actuando como contacto con el ámbito externo del grupo.

### **Líder manipulador**

Este tipo de líder se caracteriza por dirigir a su antojo a una persona o grupo a través del engaño, para beneficios a su favor; si el trabajo resulta excelente, él es el único merecedor de la recompensa y, si por el contrario sale mal, los culpables siempre resultan ser sus colaboradores.

### **Líder paternalista**

El líder paternalista está identificado por actuar siempre con bondad cuando se trata de dirigir a su equipo, si su personal también es efectivo, este estilo puede dar excelentes resultados, no obstante, si el recurso humano está viciado en distintas maneras, existe usualmente un abuso de este tipo de líder. Este líder llega al extremo de generar el trabajo de sus colaboradores y además, otorgarles todo tipo de permisos para evitar el surgimiento de problemas.

### **Los estudios de la Universidad de Ohio State**

Bateman y Snell (2009), resumen de manera clara y concisa lo que la Universidad de Ohio State llevó a cabo; mediante una unidad de investigación se dedicó a analizar los efectos que producían los comportamientos de líder en una planta de manufactura de camiones de International Harvester. En términos generales, aquellos supervisores que tuvieron altas calificaciones en comportamientos de mantenimiento (variable que la unidad de investigación determinó como consideración) tenían menor porcentaje de quejas y rotación en sus unidades de trabajo que los supervisores que tuvieron evaluaciones bajas en esta dimensión. Por lo contrario, en los comportamientos de desempeño de tareas, (al cual la unidad de investigación nombró estructura inicial) los supervisores calificados altos en esta dimensión tuvieron más conflictos y un mayor nivel de rotación. Por supuesto, que una vez que ambos comportamientos de liderazgo fueron analizados de manera conjunta, los resultados fueron más complejos; obteniéndose una conclusión clara: cuando un líder logra una evaluación alta en comportamientos orientados al desempeño, también debe estar orientado hacia el mantenimiento, de lo contrario, el líder enfrentará altos niveles de rotación y conflictos.

### **Los estudios de la Universidad de Michigan**

Bateman y Snell (2009), aclaran que mientras se llevaban a cabo los estudios de Ohio State, prácticamente al mismo tiempo, un programa de investigación de la Universidad de Michigan



estaba concentrado en analizar exactamente los mismos comportamientos de líder en el desempeño del trabajo de grupo. La investigación arrojó varios resultados, pero concluyeron que los administradores con mayor nivel de efectividad solían adoptar lo que llamaron un comportamiento orientado hacia las tareas: planeación, programación, coordinación, obtención de recursos y fijación de metas de desempeño. No sólo mostraron dicha tendencia, también demostraron comportamientos orientados hacia las relaciones: reflejaron confianza, fueron amigables, considerados, mostraron aprecio, mantuvieron a la gente informada, etc. Estas dimensiones son esencialmente las del desempeño de tareas y mantenimiento de grupo.

### **Leadership Grid (Rejilla de Liderazgo)**

Después de la publicación de los resultados obtenidos en las universidades de Ohio State y Michigan, hubo una gran tendencia para hablar del líder ideal como aquel que se encuentra orientado hacia el desempeño y el mantenimiento. Así, nace el modelo mejor conocido de capacitación para liderazgo que siguió este estilo, el modelo de Leadership Grid (rejilla de liderazgo) de Blake y Mouton.

González (2014), aclara que dicha rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por la producción y la preocupación por las personas. La primera abarca las actitudes que un supervisor tiene respecto a distintos elementos, como la creatividad de investigación, la eficiencia laboral, el volumen en la producción y otras. En el caso de la segunda dimensión, se consideran elementos como el grado de compromiso para con las metas, la motivación de los subordinados, el buen clima organizacional, y otros. Dentro de dicha rejilla de capacitación, se califica a los administradores, con base en su comportamiento orientado hacia el desempeño (catalogado como preocupación por la producción) y su comportamiento orientado hacia el mantenimiento (preocupación por los individuos).

Este modelo adquirió gran fuerza durante algún tiempo dentro de las organizaciones, industrias y empresas en Estados Unidos. No obstante, se criticó arduamente por adoptar un estilo simplista de liderazgo, de una sola opción ignorando, por ejemplo, que una calificación de 9.9 obtenido dentro de dicho modelo no es lo mejor para todas las circunstancias pues, de hecho, hay una amplia gama de estilos de liderazgo que son realmente efectivos. Las organizaciones que comprenden que existen diferentes estilos de liderazgo para cada situación tendrán una ventaja

competitiva sobre los que siguen considerando una sola forma de liderar dentro de este ambiente de negocios más moderno.

El siguiente gráfico, resume los diversos tipos de líder de acuerdo a la evaluación efectuada basada en el modelo en cuestión:

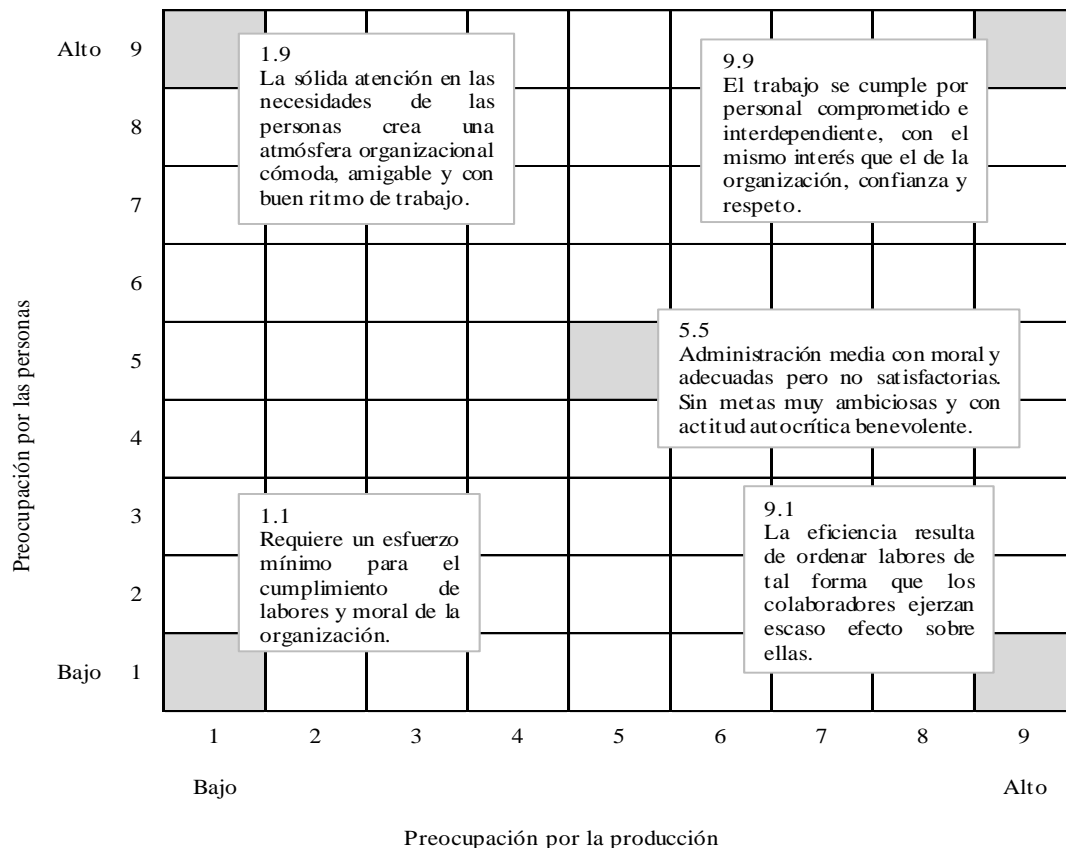


Gráfico 2: Rejilla de Liderazgo  
Fuente: Adaptación a partir de González (2014)

### 2.1.3.3 Teoría situacional

Bateman y Snell (2009), mencionan que aquellos quienes proponen el presente enfoque, se basan en que en el liderazgo efectivo no existen rasgos y comportamientos universalmente importantes, sino que consideran que el comportamiento de dichos líderes varía de una situación a otra. En términos generales, el líder debe analizar la situación primeramente antes de decidir qué hacer, es decir, observar antes de dirigir. A continuación, los principales modelos señalados en su obra:

### **Modelo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt**

Tannenbaum y Schmidt en 1958 fueron quienes, en términos generales, propusieron el primer modelo de tipo situacional. Estos dos autores consideraron tres factores que los administradores deben tomar en cuenta antes de decidir cómo van a dirigir: la fuerza del administrador, la fuerza del subordinado y la fuerza de la situación. Dentro del factor de la fuerza del administrador se consideran diversos aspectos como sus valores personales, inclinaciones, sentimientos de seguridad y confianza para con los subordinados. En el factor de la fuerza del subordinado se abordan su conocimiento o experiencia, la capacidad para asumir su responsabilidad cuando se toman de decisiones, su interés en la tarea o en el problema, y el entendimiento y la aceptación de los objetivos de la organización. Sobre el factor de la fuerza de la situación se incluye el tipo de liderazgo que valora la organización, el grado de efectividad con que trabaja el grupo como unidad, el problema en sí mismo y el tipo de información necesaria para resolverlo; de igual forma la cantidad de tiempo que tiene el líder para tomar la decisión. Se debe considerar cuáles fuerzas constituyen un estilo autocrático más apropiado y cuáles dictan un estilo democrático, participativo. De esta forma, al realizar dicho ejercicio, se puede construir una teoría situacional de liderazgo.

Si bien se sabe que el trabajo de Tannenbaum y Schmidt fue desarrollado y hecho público hace medio siglo, los argumentos generados por ellos aún continúan siendo válidos. No obstante, ha sido normal el continuo surgimiento de otros modelos situacionales, cuatro de ellos descritos a continuación: el modelo de Vroom para la toma de decisiones, el modelo de contingencia de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la teoría de camino-meta.

### **Modelo de liderazgo de Vroom**

El modelo de Vroom sigue el estilo del antes descrito modelo de Tannenbaum y Schmidt. Lo que hace dicho modelo, es poner énfasis en la dimensión participativa del liderazgo: es decir, de qué forma toman decisiones los líderes. Para lograrlo, dicho modelo usa enfoque situacional de tipo básico para poder evaluar la situación antes de emitir un juicio sobre el mejor estilo de liderazgo, opera como un embudo. Primero, se responden las preguntas una a una, eligiendo alto o bajo para cada caso, permitiéndose en ocasiones saltarse preguntas mientras se sigue el camino apropiado. Al final, se llega a uno de los 14 puntos finales posibles. El modelo establece qué estilo de

decisión es el más efectivo de entre cinco opciones diversas para cada punto final. Se generan diversos estilos de decisión que pueden funcionar, pero usando la lógica, se recomienda el que toma menos tiempo. Estos estilos señalan que existen distintas formas de participación, no sólo la autocrática y la democrática. Aunque hay que aclarar que no todas las decisiones administrativas justifican este complejo análisis, aunque tiene la ventaja de que el modelo se vuelve menos complejo una vez que se trabaja un par de veces. Al utilizar el modelo para decisiones importantes, se garantiza se tomen en cuenta los factores situacionales y además le alerta sobre el estilo más apropiado.

González (2014), menciona que Vroom considera 5 estilos de liderazgo, definidos como sigue:

- Decisorio o autoritario: En esta el líder es quien toma la decisión absoluta, además de anunciarla o promoverla entre los miembros del equipo; puede llegar a auxiliarse recabando información de otros dentro o no del grupo y sin especificar la razón.
- Consulta individual. El líder plantea el problema a sus seguidores, para obtener información y sugerencias y así poder tomar una decisión.
- Delegador: Este estilo posee el nivel más alto de discreción y participación de los subalternos, ya que, se les permite tomar decisiones dentro de ciertos límites. El propio equipo se encarga de identificar, diagnosticar y elegir entre alternativas de procedimientos para resolver el problema.
- Consulta al grupo: En reunión, el líder plantea el problema, obtiene información, sugerencias e ideas y luego toma decisiones.
- Facilitador: El líder en reunión con los colaboradores presenta el problema y actúa como facilitador definiendo el problema a resolver y sus restricciones. El líder no influye en el equipo para que se apoye su solución personal, sino que acepta y pone en práctica cualquier solución que el equipo apoye en su mayoría.

### **Modelo de contingencia de Fiedler**

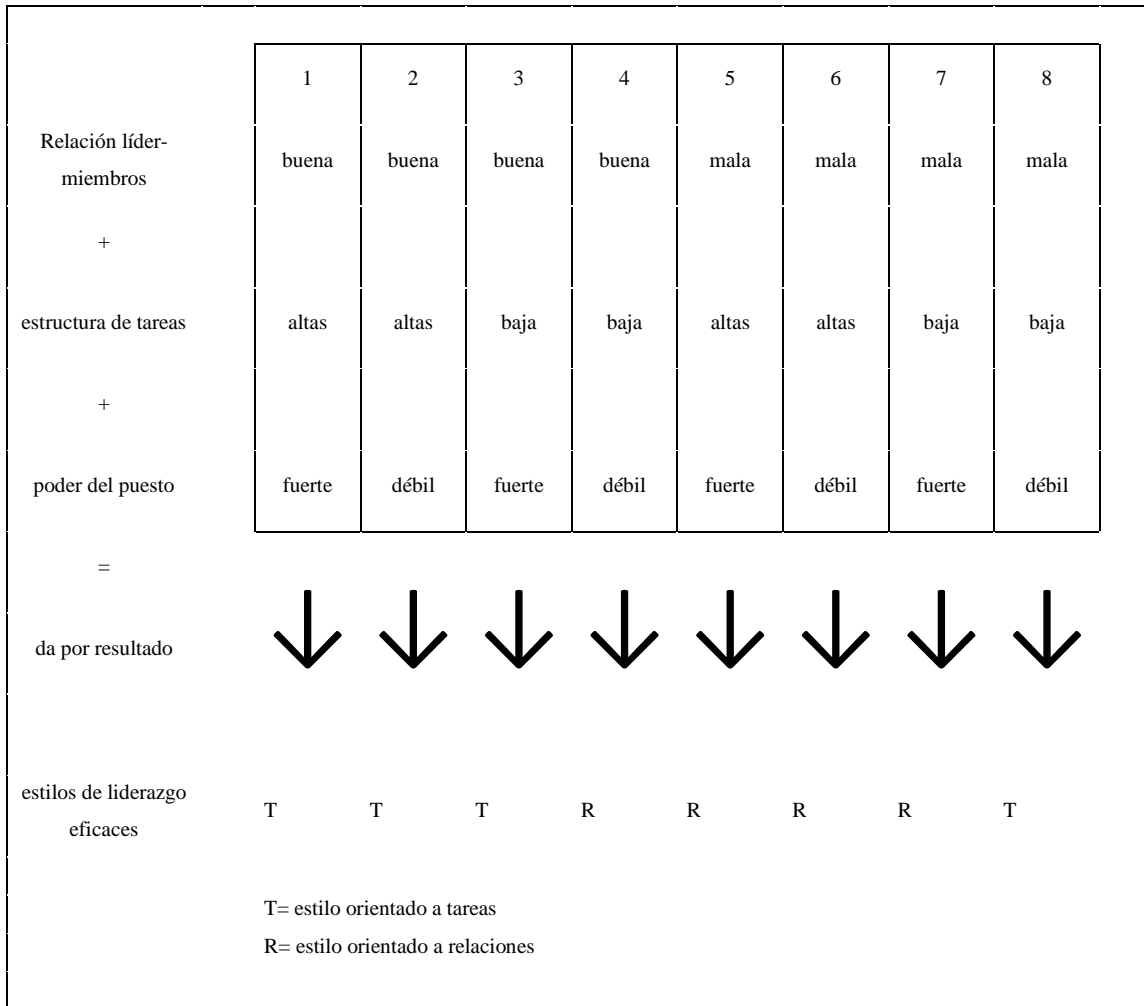
Bateman y Snell (2009) consideran que, dentro de la búsqueda del liderazgo efectivo, el presente modelo propone que se depende de dos factores: primero, el estilo personal del líder y segundo, el grado en el que la situación le da control, poder e influencia en la situación. Incluye dos porciones, la superior, muestra el análisis situacional y la inferior, indica el estilo apropiado. En

la primera porción se utilizan tres preguntas para analizar el estatus de la situación, estas preguntas secuenciales crean un árbol de decisión, en el cual una situación se clasifica dentro de una de las ocho categorías. Cuanto más bajo sea el número de la categoría, más favorable es la situación para el líder, y por el contrario, mientras más alto sea el número, menos favorable es la situación. El autor, nombró en un principio a esta variable como “adecuación situacional” pero ahora la maneja como “control situacional”.

La situación 1 es el mejor resultado obtenible: las relaciones son buenas, la estructura de la tarea es alta y el poder es alto. En la situación menos favorable (8), cuya característica principal es que el líder tiene muy poco control de la situación, las relaciones son pobres, las tareas carecen de estructura y el poder del líder es considerablemente débil. Mediante el instrumento de Fiedler (LPC), para lograr evaluar al colaborador menos preferido por él, se consideró dos estilos de liderazgo. El tipo de liderazgo que está motivado por la tarea se enfoca principalmente en terminar una tarea y es más frecuente entre líderes con baja calificación LPC. Por otra parte, el líder motivado por la relación, hace énfasis en mantener buenas relaciones interpersonales y éste es más frecuente entre líderes con un alto LPC.

La investigación no siempre respalda a la teoría de Fiedler. Ésta, recibe mayor apoyo si se asumen tres niveles amplios de control de la situación: bajo, medio y alto, en lugar de ocho niveles específicos.

Dicha teoría fue muy controvertida en los medios académicos; dentro de los asuntos más importantes, se criticaba porque sostenía que los líderes no pueden cambiar su estilo, sino que deben ser asignados a situaciones que se adapten a su estilo. Sin embargo, el modelo soportó la prueba del tiempo y sigue recibiendo atención en la actualidad. Lo más destacable es que inició y sigue enfatizando la importancia de encontrar una correspondencia entre el estilo del líder y la situación. El siguiente cuadro contempla el modelo en términos amplios:



Cuadro 12: Modelo de contingencia de Fiedler

Fuente: Adaptación a partir de Hellriegel y Slocum (1998), citado en Arciniega (2013)

### Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Cárdenas (2010), destaca el trabajo de Paul Hersey y Keneth Blanchard en 1977, quienes desarrollaron una teoría de nombre Ciclo Vital de Liderazgo basándose en el modelo bidimensional de Blake Mounon (“interés por la gente” e interés por la producción), pero aumentaron una dimensión (madurez) y una curva de tipo campana para poder explicar el estilo de líder. El concepto básico, por lo tanto, es que un estilo eficaz está relacionado directamente con la madurez de los seguidores; a mayor madurez, la adecuada conducta del líder requiere menos estructura (tarea) y menos apoyo socioemocional (relaciones).

En sus orígenes, Bateman y Snell (2009), menciona también a la madurez, factor situacional clave (por madurez laboral, se entiende como el nivel de habilidades y conocimientos técnicos

que los seguidores poseen). Los seguidores de alta madurez tienen la habilidad y la confianza para hacer un buen trabajo. La teoría propone que, a mayor madurez de los seguidores, el líder necesitará adentrarse menos en comportamientos de desempeño de tareas. Pese a la escasa investigación académica sobre la teoría situacional que existe, el modelo tiene fuerza popular en los seminarios de entrenamiento administrativo. El modelo de Hersey y Blanchard constituye un recordatorio de que es importante tratar siempre de distinta forma a personas diferentes. Así como la importancia de tratar al mismo individuo de manera diferente de vez en cuando, cuando se cambia de trabajo o cuando adquiere mayor madurez para su trabajo particular.

### **Teoría camino-meta**

Esta teoría, cuyo autor es Robert House, en 1971 (citado en Bateman y Snell, 2009) es quizás, la más amplia y útil, generalmente hablando. El nombre de dicha teoría posee sus orígenes en la preocupación de la forma en cómo los líderes influyen en la percepción que tienen sus seguidores acerca de sus objetivos de trabajo y de los caminos trazados que los guían para alcanzarlos.

Los actores situacionales principales en esta teoría son: las características personales y, las presiones ambientales y las demandas con las que deben lidiar los seguidores para lograr sus objetivos de trabajo. Dichos factores son los que determinan los comportamientos de liderazgo que resultan más apropiados.

Los cuatro comportamientos de liderazgo efectivos son:

- Liderazgo directivo, este es una forma de comportamiento que está orientado hacia el logro de desempeño de tareas.
- Liderazgo de apoyo, este comportamiento se concentra en buscar el mantenimiento del grupo.
- Liderazgo participativo, o estilo de decisión.
- Liderazgo orientado hacia logros, es un comportamiento que se centra en buscar la motivación de la gente, estableciendo, entre otras, metas desafiantes y premiando el buen desempeño.

La teoría camino-meta señala de igual forma qué seguidor y cuáles características ambientales son relevantes. Los seguidores del líder poseen tres características clave. En primero lugar, el autoritarismo, que es el grado en el cual los individuos respetan, admiran y hacen referencia a la autoridad. En segundo sitio, el locus de control, que es la medida en la que los individuos ven el ambiente en el que se desarrollan como respuesta a su propio comportamiento. La gente con un locus de control interno piensa que lo que les sucede es obra suya; mientras que la gente con un locus de control externo piensa que depende de su suerte o de su destino. Y tercero, la capacidad, que es la idea que tiene la gente de sus propias habilidades, las cuales les ayudan a cumplir un trabajo otorgado.

La teoría en cuestión establece que estas características determinan si son o no apropiados los diversos estilos de liderazgo. De esta forma, dicha teoría realiza las siguientes propuestas:

- El estilo de liderazgo directivo va más *a doc* con la gente que es muy autoritaria, ya que respeta la autoridad.
- El estilo de liderazgo participativo es mejor para la gente que tiene un locus de control interno pues estos, prefieren y gustan de tener mayor influencia en sus propias vidas.
- El estilo directivo es más apropiado cuando se tiene una baja capacidad de parte de los subordinados, pues dicho estilo ayuda a la gente para que entienda lo que se debe hacer.

De igual forma se puede determinar el correcto estilo de liderazgo a través de tres importantes factores ambientales: las tareas de la gente, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo principal.

- En el supuesto de que las tareas ya están bien estructuradas, el liderazgo es inapropiado.
- El liderazgo directivo podría crear mayor insatisfacción cuando: la tarea y la autoridad o que el sistema de normas no sean satisfactorios.
- El liderazgo de apoyo es particularmente apropiado en el caso de que la tarea o el sistema autoritario no sean satisfactorios; esto debido a que ofrece una fuente positiva de gratificación en una situación que de otra forma sería negativa.
- El liderazgo de apoyo es menos importante en el caso de que el grupo de trabajo principal ofrezca apoyo social a sus miembros.



Además de esto, la teoría camino-meta brinda otras cuantas propuestas. Desde un punto de vista integral, la teoría propone que las funciones del líder son: 1) hacer más fácil el recorrido del camino hacia el objetivo de trabajo, brindando consejo y dirección, 2) reducir en lo posible las frustrantes barreras que limitan el logro de metas y 3) aumentar las oportunidades de satisfacción personal, a través de la mejora de gratificaciones para aquellos que logren alcanzar los objetivos de desempeño. Por supuesto, la mejor manera de hacer estas cosas depende factores como su gente y la situación laboral con la que se cuenta.

#### **2.1.3.4 Teorías contemporáneas**

Bateman y Snell (2009), mencionan que hoy en día hay diversos y nuevos sucesos que están cambiando la forma de entender el liderazgo, algunos presentados a continuación:

##### **Liderazgo carismático**

El carisma como definición, es un golpe emocional muy fuerte para quienes siguen a alguien, va más allá de una estima ordinaria, afecto, admiración, confianza y más. El carismático puede ser también un héroe hecho ídolo, un mesías o un salvador. Este tipo de líderes funcionan como modelos éticos para otros cuando muestran valores apropiados, y aprovechan el carisma que tienen para lograr objetivos efectivos.

Los líderes con carisma suelen ser dominantes, confían en sí mismos de forma excepcional y están fuertemente convencidos de la rectitud moral de sus propias creencias; buscan siempre generar un aura donde exista la competencia y el éxito, al mismo tiempo que poseen altas expectativas y sobretodo mucha confianza en quienes los siguen. Los líderes carismáticos se encargan de satisfacer las necesidades de otra gente, visualizando objetivos ideológicos y haciendo sacrificios para lograr sus metas. Dicha visión es convincente y les ayuda a generar una sensación de entusiasmo y aventura. Sus habilidades lingüísticas son superiores; se basan en ellas para comunicar su visión y mantener motivados a sus seguidores. Un ejemplo claro de esto es el de Walt Disney, quien lograba cautivar a la gente con su manera tan mágica de contar historias; su capacidad de creación e innovación era extraordinaria, logrando inculcar en su organización valores de buen gusto, toma de riesgos e innovación.

Si un líder tiene o logra desarrollar estas características, entonces inspiran certeza, confianza, aceptación, obediencia, vinculación emocional, afecto, admiración y un alto desempeño en sus seguidores. Esto no ayuda a los CEO solamente a desarrollar a sus empleados, sino que además les permite influir en los participantes externos, tales como clientes e inversionistas.

Está demostrado que poseer carisma también influye en mejoras financieras corporativas, sobretodo en situaciones de incertidumbre, riesgo o cambio, y cuando la gente tiene dificultad para entender lo que debe hacer, pues la incertidumbre es estresante y vuelve a la gente más receptiva a las ideas y acciones generadas a través de los líderes carismáticos.

### **Liderazgo transformacional y transaccional**

El factor carisma, mencionado en el párrafo anterior, tiene influencia en el liderazgo transformacional, pues dichos líderes logran que la gente trascienda sus intereses personales con el fin de obtener el bien común, generan entusiasmo y revitalizan las organizaciones. El proceso para lograr un liderazgo transformacional va más allá del enfoque transaccional del liderazgo.

De acuerdo a González (2014), los líderes transaccionales toman en cuenta a la administración como una serie de transacciones, donde a través de sus poderes dan órdenes e intercambian recompensas por los servicios que les son prestados. Este liderazgo es objetivo; no entusiasma, ni transforma, ni otorga poderes, ni inspira a la gente para que trabaje concentrado en los intereses del grupo o de la organización, no obstante, este enfoque transaccional puede ser más efectivo cuando hablamos de individualismos en lugar de colectivismo. Este tipo de líderes también buscan identificar las necesidades de los subalternos para cumplir sus objetivos, aclaran sus funciones y tareas organizacionales, establecen una estructura en su organización y premian el desempeño. Además, trabajan arduamente y dirigen el equipo siempre con efectividad.

- Generar entusiasmo. Una característica en los líderes transformacionales es que generan estímulos intelectuales ya que son capaces de inspirar una conciencia sobre los problemas y de sus soluciones potenciales. Modulan las oportunidades que la organización posee, incluyendo amenazas, fortalezas y debilidades. Moviendo la imaginación y generando introspección. De esta forma, reconocen los problemas, identifican e implementan soluciones efectivas con el pleno compromiso de los seguidores.

- **Habilidades y estrategias.** Si bien diversos autores podrían coincidir en varias, al menos cuatro habilidades o estrategias son las que hacen una especial contribución para lograr el liderazgo transformacional. En primer lugar, los líderes transformacionales tienen una visión, meta, agenda u orientación hacia resultados, los cuales captan la atención de la gente. En segundo sitio, comunican su visión utilizando palabras, actitudes o simbolismos, logrando comunicar una percepción convincente del objetivo último. En tercer lugar, dichos líderes construyen confianza a través de su consistencia, persistencia y confiabilidad. Logran posicionarse de forma clara, eligen una dirección y se mantienen en ella, obteniendo integridad, y tienen una visión positiva sobre sí mismos sin sentirse importantes, por el contrario, reconocen sus fortalezas personales, trabajan en cambiar sus debilidades, cultivan y desarrollan constantemente sus talentos, y saben perfectamente el proceso de aprender del fracaso. Su filosofía es la de siempre buscar el éxito en vez de sólo buscar evadir el fracaso. Está comprobado científicamente que el liderazgo transformacional provoca motivar al personal, que a su vez genera creatividad.
- **Líderes de transformación.** No existe una exclusividad del liderazgo transformacional para presidentes o directores, por ejemplo, si en el ejército los líderes reciben capacitación para el liderazgo transformacional, obtiene un impacto positivo en el desarrollo personal de sus seguidores y en su desempeño. No obstante, es preciso aclarar que los mejores líderes son aquellos que pueden lograr tanto un comportamiento transformacional como uno transaccional.

Se llega a considerar al liderazgo de nivel 5, término bien conocido entre los ejecutivos, como el grado máximo de liderazgo. Éste es una combinación muy homogénea de voluntad profesional (determinación) y humildad personal para lograr una grandeza duradera. De esta forma, este tipo de líder está siempre ocupado en lograr el éxito de la organización a largo plazo mientras su paso lo realiza con modestia, enfocando siempre la atención hacia la organización, en lugar de hacia sí. Este estilo de liderazgo es considerado como una manera de lograr la transformación de la empresa para hacerlas mejores, sin embargo, exigen al líder tenga habilidades para combinar los estilos transaccional y transformacional.

- **Autenticidad.** En el liderazgo, se considera que debe lucharse siempre por lograr la autenticidad en forma de honestidad, legitimidad, confiabilidad, integridad y honradez.

Los líderes transformacionales efectivos se ocupan por obtener intereses públicos (población, comunidad, organización o grupo), y no sólo por los de sí mismos. Incluso si así se requiere, están dispuestos a sacrificar sus propios intereses con tal de obtener otros, logrando que se pueda confiar en ellos. Son éticos; pues se suele considerar más transformacionales a los líderes que tienen un razonamiento moral.

- Los líderes pseudotransformacionales son lo opuesto a lo anterior: suelen hablar mucho, pero siempre ignoran las necesidades reales de los que los siguen cuando sus propios intereses (poder, prestigio, control, dinero, fama) se vuelven relevantes.
- Oportunidades para líderes. Es común considerar a los líderes como héroes, que son altamente talentosos, que durante épocas difíciles siempre dan un paso al frente y que salvan, muchas veces, el día. No obstante, durante esta época de constante complejidad, es erróneo creer que un ejecutivo de alto nivel pueda hacerse cargo de todos los problemas, pues un liderazgo efectivo debe permear en la organización, y no residir en una o dos superestrellas en la punta. Es por esto que la labor del líder es el de propagar habilidades en la empresa, hacer que la gente sea responsable de su propio desempeño, construir un ambiente donde cada ser logre percibir qué se debe hacer y después lograrlo correctamente, indicar una dirección, despejar el camino para que los seguidores obtengan éxito en sus labores y otorgar crédito a quien lo merece; hacerlos héroes.

Hoy en día, no se necesita tanto de líderes que tengan un manejo excepcional de los recursos, sino que logren aprovechar al máximo a la gente y su capital intelectual. Desde este punto de vista se han desarrollado diversos papeles de liderazgo no tradicional que están tomando un lugar vitalmente importante.

### **La teoría transformacional de Kouzes y Posner**

Mendoza (2005), menciona que estos dos autores al trabajar sobre el análisis de casos, encuestas y enfocándose en el proceso dinámico del liderazgo, fueron capaces de identificar cinco prácticas elementales que, una vez dominadas, pueden hacer que los líderes puedan realizar sucesos extraordinarios. El modelo del liderazgo propuesto por estos autores surgió luego de escuchar las historias de gente que obtenían logros más que comunes.

Bateman y Snell (2009), mencionan que dichos investigadores trabajaron oportunamente con el proceso dinámico del liderazgo, dando lugar a cinco prácticas esenciales que todo líder organizacional de cualquier tipo de empresa u organización podría adoptar para el logro exitoso de sus metas:

- Desafiar los procesos y extender los riesgos. Los líderes son personas caracterizadas por buscar siempre oportunidades y aventura en lo desconocido, consientes y dispuestos a correr riesgos; utilizando herramientas como la innovación y experimentación. Además, están preparados de forma integral para enfrentar todo desafío que se les interponga.
- Inspirar una visión compartida. Todo aquel líder siempre enfoca sus esfuerzos por vislumbrar lo que más le sea posible, siempre tratando de ver más allá incluso de barreras como el tiempo donde todo es incierto, basándose en lo que les gustaría tener a corto, mediano o largo plazo. A través de herramientas como la buena comunicación y el ánimo, influyen emocionalmente en las demás personas para hacer de su visión una sola compartida por todos.
- Habilitar a los demás para que actúen. Un buen líder no sólo ejerce su poder y autoridad para dar órdenes, sino que conquistan la fuerza y ayuda de los demás para que con el apoyo de todos se logre el proyecto objetivo. Utiliza metas u objetivos cooperativos para la generación de relaciones de confianza mutua. Crean en todos sentimientos de importancia y fortaleza.
- Modelar el camino. Para los líderes es imprescindible la claridad en sus valores y creencias con lo que respecta al arte de los negocios, y al tener el camino de sus objetivos bien definidos, dichos valores y creencias se apegan a él, dando el ejemplo de cómo el demás personal debe de comportarse.
- Dar aliento al corazón. Una buena práctica del líder es animar, reconocer y motivar para persuadir a que sus colaboradores continúen dando su máximo esfuerzo, tanto en tiempos de goce como en tiempos difíciles. Se dice que los líderes prestan corazón a los demás en la organización al reconocerles sus aportaciones individuales y celebrarles sus logros.

Dichas prácticas de liderazgo son las que dan sustento a esta investigación y sobre las que se basaron Kouzes y Posner para la generación de la herramienta Inventario de Prácticas de Liderazgo que da a conocer el estatus del liderazgo en una organización.

Bateman y Snell (2009), mencionan algunos tipos más de liderazgo, dentro de los que destacan:

### **Liderazgo servicial**

El término líder servicial le es tribuido a Robert Greenleaf, y puede ser percibido como un tanto incongruente ya que un líder y un servidor normalmente son diferentes y opuestos; esta relación de líder servidor con los empleados es como la del servicio al cliente. La unión de ambos es de vital importancia, pero de acuerdo a la motivación del líder, puede ser difícil de conseguir. Un líder servicial podría encontrarse más fácilmente para la gente enfocada en lo que su producto u organización puede hacer por la sociedad que para la gente que asume puestos donde el objetivo es mantener control del subordinado. En el caso de aquel que busca tanto dirigir como servir a otros, el liderazgo servicial es una opción, pues es una forma de vincularse con otros para satisfacer sus necesidades y mejorar su crecimiento propio a la vez que se fortalece la organización. Cuando se deja de decir a los empleados qué hacer y se les comienza a preguntar cómo se les puede ayudar a resolver sus problemas, la productividad aumenta.

### **Liderazgo puente**

Los líderes puente son los que se abandonan su cultura durante un periodo significativo, pues viven, asisten a la escuela, viajan o trabajan en otros países, otras culturas. A su regreso a casa, se vuelven líderes, y por medio de su experiencia expandida tienden puentes entre los sistemas con valores en conflicto dentro de sus propias culturas o entre su cultura y otras.

### **Liderazgo compartido**

Considerando que el trabajo casi siempre es en equipo, este tipo de liderazgo se da cuando se rota a la persona con el conocimiento y las habilidades clave para la solución de un problema que enfrenta el equipo en cierto momento en particular. Este estilo es de más relevancia cuando las tareas son interdependientes, complejas y requieren de creatividad. Los equipos de alto desempeño vinculados con tal labor muestran mayor liderazgo compartido que en los equipos con un desempeño pobre. El papel del líder tradicional (vertical) continúa siendo significativo; éste continúa diseñando al equipo, maneja sus límites externos, dirige tareas, enfatiza la importancia del enfoque de liderazgo compartido y emprende actividades transaccionales y transformacionales ya descritas. Pero al mismo tiempo, la metáfora de los gansos que vuelan en

V agrega fuerza al grupo: el líder periódicamente se mueve hacia atrás y otros gansos toman su lugar en la punta.

## **Liderazgo lateral**

Este estilo de liderazgo no se basa en una relación jerárquica, de superior y subordinado, sino que invita a los colaboradores del mismo nivel a resolver problemas unidos. Un solo colaborador no puede presentar una alternativa de solución para cada problema, pero sí se pueden crear procesos a través de los cuales los seguidores trabajen en colaboración. Si se logra este trabajo colaborativo para mejorar sus métodos, se puede crear un flujo interminable de innovaciones o, en otras palabras, no se trata de dar soluciones a los problemas; sino de crear mejores procesos interpersonales para encontrar soluciones.

## **2.2 Clima organizacional**

### **2.2.1 Antecedentes**

Brunet (2005), en su obra, comenta que varios investigadores, desde los primeros años del siglo XIX, se han dedicado fuertemente a darle el lugar que merecen los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano, de esta forma es que el término *clima organizacional* determina cómo es que un colaborador percibe su lugar de trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción y otros más. Es decir, la percepción del clima organizacional por parte del empleado se basa en la respuesta dada a una pregunta que es clave: ¿cuánto le gusta a usted trabajar para esta organización? El clima en sí mismo se puede percibir como la personalidad tal cual de una organización, desde el punto de vista que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración integral. Y, de hecho, se percibe que el clima es el condicionante de cierto comportamiento del trabajador, aunque por lógica sus determinantes son difíciles de identificar. El administrador, jefe, director o gerente debe indagar de cerca para identificar el clima percibido por los colaboradores y utilizar su influencia para modificarlo de manera efectiva. Debe reconocer a quién se dirige, cuál es la raíz y causas de la mayoría de las problemáticas, y sobre cuáles se puede actuar. Pero, ¿de dónde viene ese concepto de clima organizacional?, hay que decir primeramente que la palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación, no obstante, el término compuesto de clima organizacional es muy reciente, ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial u organizacional

por Gellerman en 1960, aunque cabe aclarar que los orígenes teóricos de este concepto como tal no están del todo claros en las investigaciones.

Por sus rasgos y similitudes, se le puede llegar a confundir con la noción de cultura y algunas veces, de liderazgo. Además, sus determinantes no llegan a ser tan evidentes como lo efectos que produce.

Silva (1992), en su investigación sobre una definición más comprehensiva del clima organizacional, considera que adentrándose en las fuentes que expliquen el porqué de las diferentes direcciones del estudio del clima organizacional, se remonta a los trabajos de Tolman para el año de 1932, quien está convencido de que el ambiente relevante para la conducta es totalmente subjetivo y es también un claro antecedente del clima. Años después aparecería K. Lewin, quien, en sus obras publicadas en 1935, 1939 y 1951 proporcionan un estímulo en el interés de este concepto. De hecho, fue en sus trabajos desarrollados en colaboración con Lippitt y White sobre los estilos de liderazgo grupal, donde se introduce el término de clima como un vínculo entre una persona y su ambiente; en éste, según sean las conductas del líder, el grupo a su mando se comportará de modo distinto creándose así diversos climas. He aquí donde surgen varias direcciones conceptuales y metodológicas sobre el clima. Este autor también se refiere a los trabajos de Gellerman en la década de los sesentas que llama al clima, personalidad o carácter de la organización, aunque el trabajo que lleva por nombre *The organizational climate of school* desarrollado por Halpin y Croft, también en la misma década, había de marcar definitivamente la etapa a partir de la cual se va a desarrollar ampliamente el estudio sobre el clima.

### **2.2.2 Conceptos**

Brunet (2005), cita a dos investigadores estadounidenses, James y Jones quienes, ante la problemática de definición del clima organizacional, identificaron tres modos de investigación, que no son mutuamente excluyentes, sobre el clima. Dichos enfoques conducen a diferentes aceptaciones del clima, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales:

- La medida múltiple de atributos organizacionales considera al clima como un grupo de rasgos que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables



en el tiempo y la última, que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. De esta forma, el clima se convierte en un término sinónimo de ambiente organizacional.

- La medida perceptiva de los atributos organizacionales representa una definición deductiva del clima organizacional que da respuesta a la problemática que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los colaboradores, considerando de igual forma su grado de satisfacción. Desde esta perspectiva, el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Éste se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales y su percepción por parte de los empleados está más en función de sus características personales que de los factores organizacionales.
- La medida perceptiva de los atributos individuales considera que el clima está visto como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y que está conformado por rasgos que son percibidos a propósito de una organización y sus áreas, además, que pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa con sus elementos miembros y con la sociedad. La percepción del clima organizacional, está en función de las características que éste percibe, de las de la organización y de la relación activa de estos dos elementos. Esta medida continúa siendo la más usada por los investigadores, por postular la influencia conjunta del medio y de la personalidad del colaborador a la hora de determinar su comportamiento.

Foretand y Giimer (1964), consideran que el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales hacen diferente a una organización de otra, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los colaboradores en las empresas.

Taiguri por su parte (1968), señala que el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus usuarios, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto en específico de atributos del ambiente.

Payne y Pugh (1976), consideran que el clima describe los procesos de comportamiento característicos en un sistema social de forma puntual, los cuales reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.

Más tarde Ekvall (1987), describe el clima como un conjunto de actitudes y conductas que caracterizan a una organización, con su origen y desarrollo localizado en las interacciones entre individuos y el entorno de la organización. Cada elemento de la organización tiene una percepción y una descripción diferente con base en sus propias percepciones.

De una forma más concreta, pero demasiado limitada, Glick (1985), argumenta que el clima organizacional es únicamente el proceso de resultados sociológicos y organizacionales.

Joyce y Slocum (1979), definen el concepto como el grupo de percepciones que los individuos poseen sobre el ambiente, y que están determinadas por hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad, originándose una influencia mutua en las percepciones, lo que repercute en una interacción social.

James y Sells (1981), dicen que el clima son representaciones cognitivas del individuo sobre eventos situacionales relativamente cercanos a una persona, que reflejan el significado psicológico de la situación para dicho individuo.

Poole y McPhee (1983), consideran que es una actitud colectiva producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros. Tal actitud es un conjunto ordinario de lenguaje de manifestaciones acerca de la empresa.

Según Berbel y Gan (2007), el clima organizacional es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. El comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, sino que dependen también de las percepciones sobre dichos factores.

Chiang, Martín y Núñez (2010), mencionan a Friedlander y Margulies, quienes en 1969 definen al clima organizacional como sigue: “El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según el tipo de clima y el tipo de satisfacción.”

También encontramos que el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de cada departamento de una compañía, y se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella; influyendo así en la motivación, desempeño y la satisfacción en el empleo (Davis y Newstrom, 1987).

O de acuerdo a Brunet (1987), el clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) mencionan en uno de sus estudios que el desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939). Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, existe bastante sincronía en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto, y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984). Además de la satisfacción laboral, otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son diferentes de la satisfacción, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991). Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Locke, 1984).

Remontándonos un poco hacia los principios de los estudios sobre el clima, podemos hacer referencia a Katz y Kahn (1966), quienes dejaron escrito que el clima es resultado de no otra cosa más que un conjunto de factores que se reflejan en la cultura total de la organización. Mientras que Forehan y Gilmer (1964), tienen una definición que ha sido citada de manera considerable por contener rasgos que la hacen muy viable: “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales la distinguen de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen la conducta de la gente dentro de las organizaciones”. El clima desde este punto de vista definido, lo componen elementos como la atmósfera, el comportamiento social, cultura, ecología, entorno, campo, ambiente moral, medio, situación, a los cuales se unen aspectos psicológicos del medio ambiente interno. Incluye todo aquello a lo cual el individuo reacciona en la organización y que forma el contexto de estímulos e interrelaciones que tienen lugar en la vida misma de la organización (Citado en Vázquez, 1992).

Patlán y Flores (2013), por su parte, y para fines de su investigación, lo definen como el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los empleados acerca de las características de la organización y el ambiente de trabajo, sobresaliendo la percepción de atributos segmentados en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Dichas percepciones pueden influir en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.

## **2.2.3 Teorías y enfoques de clima organizacional**

### **2.2.3.1 Teoría del clima organizacional de Likert (teoría de los sistemas)**

Brunet (2005), menciona a Rensis Likert, quien es un investigador bien conocido a nivel mundial por sus trabajos en psicología organizacional, y la reputación que se le atribuye está basada elementalmente en el desarrollo de sus cuestionarios y en sus investigaciones sobre procesos administrativos. Una de sus teorías más completas es la de los sistemas de organización, que ayuda a observar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y a su vez permite el análisis del papel de cada variable que conforman el clima organizacional que se observa. El objetivo de esta teoría es la presentación de un marco referencial que permita

examinar la naturaleza del clima organizacional y el papel que logra desarrollar en la eficacia de la organización.

Dentro de su teoría, Likert considera que el comportamiento de los empleados es causa del comportamiento administrativo, por las condiciones organizacionales percibidas, la información que se posee, percepciones, esperanzas, capacidades, valores, etc. Lo que pesa, es la forma de ver y no la realidad objetiva, por lo tanto, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un colaborador adoptará. Desde esta perspectiva, son cuatro los factores que han de influir en la percepción del clima laboral y que inclusive podrían explicar el origen de los microclimas en la organización. Estos se definen como:

- Los parámetros vinculados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como los ingresos monetarios que obtiene.
- Factores personales como personalidad, actitudes y satisfacción.
- La percepción del subordinado, del colega y del superior sobre el clima organizacional.

En una visión más específica, hay tres diferentes tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables causales. Son de tipo independiente, determinan el sentido de evolución de la organización y los resultados que obtiene. Sólo se incluyen las que son modificables por parte de los responsables de la organización y se distinguen por dos rasgos esenciales, que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización y que son independientes (de causa y efecto), es decir que, si se modifican, las otras variables se alteran, y si no lo hacen, no sufren por lo general la influencia de otras variables.
- Variables intermediarias. Éstas reflejan el estado interno y la salud de la organización, como los son motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de comunicación, toma de decisiones, entre otras. Son las que constituyen los procesos de organización de la empresa.

- Variables finales. Son dependientes y son resultado de la interacción de las primeras dos. Estas van a reflejar los resultados que la organización obtuvo como la productividad, gastos, ganancias y pérdidas. Por lo tanto, constituyen la eficacia de la organización.

De la relación de estas tres variables, se determinan dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno con sus subdivisiones. Dichos climas van desde un sistema muy autoritario hasta un sistema muy participativo.

### **Clima de tipo autoritario**

#### Sistema I Autoritarismo explotador

El rasgo principal de este sistema es que la dirección no le tiene confianza a sus empleados, por lo que gran parte de las decisiones, objetivos y acciones se toman en lo más alto de la organización y se distribuyen de forma descendente, provocando que los subordinados se desenvuelvan en una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, en ocasiones recompensas y la satisfacción de necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad únicamente. Pese a los procesos de control centralizados en la cima, usualmente se genera una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. El clima se vuelve estable y aleatorio, y la comunicación es en forma de directrices definidas e instrucciones específicas.

#### Sistema II Autoritarismo paternalista

En este sistema, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como lo tiene un amo con su siervo. Si bien, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, algunas pueden ser tomadas en los inferiores. La motivación en su mayoría está basada en recompensas y castigos. De igual forma, los procesos de control usualmente están centralizados en la cima, pero en ocasiones se delegan a niveles medios o bajos. Las organizaciones informales pueden llegar a surgir, pero no significa necesariamente que éstas reaccionen a los fines de las formales. Pese a que la dirección juegue dentro de este sistema con las necesidades de los subordinados, estos últimos tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

## **Clima de tipo participativo**

### Sistema III Consultivo

La dirección organizacional que logra evolucionar dentro de este clima tiene confianza en sus empleados, permitiéndoles que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores, aunque generalmente la política y decisiones sean tomadas en la cima, por lo que su comunicación es mayormente descendente. Las recompensas y los castigos ocasionales son tomados como motivantes de los empleados sin olvidar la satisfacción de sus necesidades de prestigio y estima. La interacción entre superior y subordinado es moderada, pero con confianza. Al igual que los anteriores sistemas, puede surgir una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. El ambiente es por demás dinámico en el cuál, la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### Sistema IV Participación en grupo

Este sistema está caracterizado principalmente porque la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de la toma de decisiones se encuentran dispersos en toda la organización, y altamente integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se desarrolla de forma descendente, ascendente y lateral. En este caso, los empleados se encuentran motivados por poder participar, por implicárseles, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento. No sólo hay confianza, sino también amistad en la relación superior-empleado. Por lo mismo, existe una gran implicación de responsabilidad en niveles inferiores. Las organizaciones informales surgidas son iguales a las formales. En resumen, todo el personal de la organización forma un equipo para lograr los objetivos establecidos bajo una planificación estratégica.

La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los términos de *abierto/cerrado* utilizado por varios investigadores cuando se refieren a los climas que existen dentro de las organizaciones. Un clima abierto está ligado a una empresa que está percibida como dinámica, que logra sus metas, procura la satisfacción de necesidades específicas sociales de sus empleados y, además éstos tienen voz y voto en la toma de decisiones. Por el contrario, el clima cerrado está vinculado con aquella organización burocrática y rígida donde los colaboradores experimentan insatisfacciones frente a su labor y a la empresa.

### **2.2.3.2 Moos e Insel**

Acorde con investigaciones de Seisdodos (1985), el WES de R.H. Moos, en colaboración de P.M. Insel, nace en 1974 junto a otras escalas de clima social desarrolladas en el Laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford. Las bases teóricas fundamentales se encuentran en la obra de Moos (1974), y sus resultados (en algunos ambientes específicos como hospitales, centros de rehabilitación, etc.) en el mismo autor (1974). En su intento de concretar la aplicabilidad del instrumento, Moos y colaboradores desarrollaron escalas de clima social específicas para distintos ambientes.

### **2.2.3.3 Dimensiones del clima organizacional**

Existen diversos e importantes autores, cuyas aportaciones al estudio del clima organizacional han sido por demás importantes, el siguiente cuadro muestra a algunos de ellos y sus consideraciones respecto a las dimensiones que conforman al clima organizacional al momento de estudiar a una organización.



No.	Likert	Litwin y Stringer	Pritchard y Karasick	Bowers y Taylor	Brunet
1	Los métodos de mando	Estructura	Autonomía	Apertura a los cambios tecnológicos	Autonomía individual
2	Las características de las fuerzas motivacionales	Responsabilidad individual	Conflicto y cooperación	Recursos Humanos	Grado de estructura que impone el puesto
3	Las características de los procesos de comunicación	Remuneración	Relaciones sociales	Comunicación	Tipo de recompensa
4	Las características de los procesos de influencia	Riesgos y toma de decisiones	Estructura	Motivación	Consideración, agradecimiento y apoyo
5	Las características de los procesos de toma de decisiones	Apoyo	Remuneración	Toma de decisiones	
6	Las características de los procesos de planificación	Tolerancia al conflicto	Rendimiento		
7	Las características de los procesos de control		Motivación		
8	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento		Estatus		
9			Flexibilidad e innovación		
10			Centralización de la toma de decisiones		
11			Apoyo		

Cuadro 13: Dimensiones del clima organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Sandoval (2004)

### **2.3 Revisión de estudios previos**

El cuadro siguiente, muestra un resumen de los principales estudios que sirvieron de referencia para el presente estudio de caso. Con base en una exhaustiva investigación de diversas fuentes, como la web, tesis, revistas científicas, bases de datos de diversas universidades, libros y más, se fueron obteniendo aquellos estudios que ayudaron a sustentar este proyecto; después de la selección, se discriminó aquellos que no cumplieran con el requisito de proporcionar bases efectivas. Al final del proceso, se lograron concentrar y analizar un total de 10 trabajos. Después del cuadro, se describen a detalle cada uno de ellos.

Número	Título	Autores	Variables analizadas	Año
1	Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje	Molina, Pérez y López	Liderazgo y clima organizacional	2015
2	Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional	Aburto y Bonales	Habilidades directivas y clima organizacional	2011
3	Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación	Pons y Ramos	Liderazgo, prácticas de gestión de RRHH y clima organizacional	2012
4	Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional	Serrano y Portalanza	Liderazgo y clima organizacional	2014
5	Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral	Clerc, Saldivia y Serrano	Liderazgo y clima laboral	2006
6	Diagnóstico sobre el estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México	Hernández y Pérez	Liderazgo	2006
7	El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México	Robles, De la Garza y Medina	Liderazgo	2008
8	El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional	Díaz, Peña y Castellanos	Liderazgo y relaciones interpersonales en el clima organizacional	2013
9	Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México	González, Figueroa y González	Liderazgo y clima organizacional	2014
10	Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo	Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo y Bustamante	Clima organizacional y liderazgo	2013
11	Diagnóstico del liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica	De la Garza, Ruiz y Hernández	Liderazgo y clima organizacional	2013

*Cuadro 14:* Resumen de estudios previos

*Fuente:* Elaboración propia con base en investigación documental

Uno de los estudios más recientes y que más se asemeja en términos generales al presente proyecto es el desarrollado por Molina, Pérez y López (2015), titulado: Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. Aplicado a una empresa de hospedaje de la ciudad y puerto de Mazatlán, Sinaloa. El objetivo primordial de dicha investigación fue comprender la dinámica e interrelación entre las variables de liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y clima organizacional, el cual permitió identificar características de los directivos y su incidencia en el ambiente laboral que

puede significar la oportunidad de avances sustanciales en el desarrollo directivo de las organizaciones y la generación de modelos de gestión que coadyuven al logro de los objetivos institucionales. El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal y de carácter descriptivo correlacional. Los instrumentos utilizados para medir la variable de liderazgo transformacional fue la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Mendoza (2005), validado, confiabilizado y estandarizado en México. Mientras que, para la medición del clima organizacional, utilizaron el cuestionario de Koys & Decottis (1991), constituido por 40 ítems, validado y confiabilizado en diversos países de América latina. La conclusión generada fue que la práctica del liderazgo transformacional, si se mejora y consolida, puede lograr un desarrollo en la autoconfianza del empleado, trayendo en consecuencia un fortalecimiento psicológico que puede llevar a los empleados a sentirse capaces de realizar tareas más allá de las que se encuentran establecidas de manera formal en su puesto de trabajo. Además, puede generar en el seguidor la percepción de un mejor clima organizacional.

Aburto y Bonales (2011), en su trabajo *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*, tuvo por objetivo determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio. Su objeto de estudio fue una institución pública mediante la utilización de un cuestionario valuado y aprobado de 50 ítems. Las conclusiones a las que llegaron confirman que el clima organizacional está determinado en gran medida por las habilidades directivas (comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos), lo que significa una estrecha vinculación entre las variables consideradas.

Pons y Ramos (2012), en su trabajo *Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación* tuvieron como objetivo identificar los estilos de liderazgo y prácticas de gestión de recursos humanos que favorecen la percepción de un clima organizacional de innovación. Utilizaron una muestra compuesta por 458 empleados pertenecientes a 16 empresas. Para medir el clima de innovación utilizaron una de las escalas del Organizational Climate Measure (OCM) de Patterson et al. (2005), para el caso de los estilos de liderazgo, emplearon la versión actual del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), en la forma 5x, mientras que, para las Prácticas de gestión de recursos humanos, la escala utilizada fue desarrollada por Boselie, Hesselink, Paauwe y van der Wiele (2001). Los resultados obtenidos

sugieren que aquellas organizaciones que busquen obtener un clima innovador tendrán que aplicar prácticas de recursos humanos que den un estímulo a la participación, formación y desarrollo de los empleados, además de fomentar estilos de liderazgo que inspiren a los trabajadores.

Serrano y Portalanza (2014), realizaron un estudio de título Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. El objetivo del mismo, tal como su nombre lo dice, es descubrir la influencia que tiene el liderazgo sobre el clima organizacional, por lo cual hicieron una revisión de los antecedentes, conceptos y varias teorías de diversos autores de liderazgo, mientras que para el clima organizacional, se estudiaron sus dimensiones y factores. La conclusión a la cual llegaron fue que el liderazgo es el desencadenante de un gran desempeño laboral; es decir, un clima organizacional efectivo se basa en la correcta labor que lleve a cabo el líder.

En el 2006, Clerc, Saldivia y Serrano desarrollaron su estudio Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Dicho trabajo es un ensayo con un enfoque del sector salud, con el objetivo de indagar cómo afecta un mal liderazgo en el trabajo de equipo y a su vez, éste en el clima laboral. La conclusión a la que llegaron fue que para obtener un correcto clima organizacional es primordial favorecer y fomentar buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de salud, para obtener mayor satisfacción con el equipo de trabajo. Todo esto mediante un líder que sea capaz de guiar, motivar y estimular las capacidades y habilidades individuales.

Hernández y Pérez (2006), realizaron en Pachuca de Soto, Hidalgo el Diagnóstico sobre el estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México, el cual tuvo por objetivo conocer el grado de influencia o persuasión que un líder, directivo o jefe administrativo ejerce en sus subordinados, así como el tipo de liderazgo aplicado principalmente para las organizaciones públicas y privadas asentadas en el municipio de Pachuca de Soto. Para ello aplicaron un cuestionario de 25 preguntas, las 14 primeras para identificar el tipo de liderazgo que están aplicando los jefes o directivos; autócrata, demócrata y facilitador (Ronald Lippitt y Ralph White). De la pregunta 15 a la 21, se utiliza una escala de Rennis Likert para medir aquellos factores propiciados por el estilo de liderazgo que predomina en las organizaciones, como el trabajo de equipo, el reconocimiento del trabajador a su desempeño, el

ambiente laboral, entre otros. Finalmente, las últimas 4 preguntas fueron abiertas a la opinión del trabajador encuestado en relación con los problemas más comunes que enfrenta en su empresa, los riesgos laborales y los aspectos que desearía se dieran para mejorar las relaciones con sus compañeros y jefes. Obteniendo como resultado para empresas públicas del estado de Hidalgo que el estilo de liderazgo que más prevalece es el autocrático; que el 80% de los trabajadores encuestados manifiestan su total interés por trabajar en equipo y que los principales problemas que enfrentan los trabajadores son: inequidad salarial interna, falta de capacitación, falta de motivación, adecuado liderazgo, comunicación limitada y falta de humanismo de parte principalmente de sus directivos. Mientras que para el caso de las empresas privadas de estado de Hidalgo el estilo de liderazgo que más prevalece es el democrático; el 85% de los trabajadores encuestados manifiestan su total interés para trabajar en equipo además de enfrentar problemas de inequidad salarial interna, falta de capacitación, falta de motivación, adecuado liderazgo, comunicación limitada y falta de humanismo principalmente de sus directivos.

Robles, De la Garza y Medina (2008), desarrollaron El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. Su objetivo estuvo orientado a entender el liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas dentro de las cinco dimensiones del Inventario de las Prácticas de Liderazgo (IPL de Kouzes y Posner): desafiar los procesos y extender los riesgos, inspirar una visión, habilitar a los demás, modelar el camino y dar aliento al corazón. Esta metodología analizó dichos comportamientos o dimensiones. A la herramienta, adaptada al idioma español de su versión original en inglés del IPL y aplicada a una muestra de 98 gerentes, se le realizaron pruebas de confiabilidad. El IPL diseñado se conformó por 30 ítems, en una escala de 5, tipo Likert que se refiere a la frecuencia del comportamiento, desde "casi nunca" hasta "casi siempre". El antecedente complementario se asume de la adaptación y pruebas de Mendoza (2005), del mismo cuestionario, el cual sólo cambia a un rango de 5 en una escala tipo Likert: "raramente o nunca" hasta "muy a menudo o siempre". Con 30 ítems confiables sobre prácticas de liderazgo, un rango de cinco en una escala tipo Likert desde "raramente o nunca" hasta "muy a menudo o siempre", siete interrogaciones sobre el ámbito demográfico del encuestado y cinco cuestiones sobre el entorno empresarial del sujeto. Los resultados muestran que el número de personas a cargo de un gerente es importante en los cinco comportamientos del IPL. Es decir, el número de subordinados auxilia el desempeño

óptimo de liderazgo. Así mismo, el número de trabajadores de la empresa se relaciona estrechamente con el liderazgo en los procesos administrativos de las pymes de Tamaulipas. El nivel de estudios y la antigüedad no representan condiciones necesarias para llevar a cabo de una manera eficiente y productiva el liderazgo.

Los gerentes de Tamaulipas tienen un objetivo definido, piensan siempre en el futuro y lo forjan día tras día, con una posición positiva futura. Les cuesta trabajo innovar en procesos y procedimientos, requieren más interés o conocimiento al respecto, seguido de habilitar a los demás para que actúen, lo que representa la dificultad para delegar que presentan algunos líderes.

Díaz, Peña y Castellanos (2013), realizaron el estudio El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. Teniendo por objetivo el conocer la influencia del liderazgo que ejercen los supervisores en las relaciones interpersonales que se presentan entre los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa de la industrial metal-mecánica, a fin de proporcionar al directivo de la misma alternativas de reforzamiento o mejora para un clima organizacional satisfactorio a través del instrumento diseñado por Weisbord para medir el Clima Organizacional y que consta de 35 preguntas en 7 variables agrupadas con 5 preguntas por variable: propósito, estructura, liderazgo, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio. En el presente estudio solamente se consideraron las variables liderazgo y relaciones. El cuestionario que se aplicó es estructurado y consta de dos partes: la primera, contiene una escala tipo Likert con 35 preguntas, y 6 opciones de respuesta (muy en desacuerdo, en desacuerdo, levemente en desacuerdo, levemente de acuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo), el cual fue contestado con carácter anónimo. La segunda parte contiene reactivos de datos generales relativos al género, edad, nivel de estudios, actividad que realiza y antigüedad en la empresa.

Los resultados demostraron que parte de las características demográficas y predominantes del personal que labora en esta pequeña empresa son: personas adultas y jóvenes, un 75% tiene más de un año de antigüedad y predomina el trabajador con un nivel superior al de la educación básica; tal parece que esto favorece a crear un ambiente propio de interacción social en la organización. Los hallazgos realizados en esta pequeña empresa muestran que actualmente cuentan con un clima organizacional favorable en cuanto a las variables de relación y liderazgo que contribuye al logro de sus metas, sus supervisores son bien vistos por los trabajadores de la

empresa, mantienen una relación aceptable, y que además el personal reconoce haber establecido las relaciones necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo por el esfuerzo realizado por su jefe.

En el año 2014 en Durango, González, Figueroa y González llevan a cabo la investigación Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. Con el que tuvieron por objetivo conocer el clima organizacional que perciben los empleados, determinar la influencia que ejerce el liderazgo en el resto de los factores del clima organizacional y generar recomendaciones sobre el liderazgo con un instrumento desarrollado por Rodríguez, Álvarez, Sosa, De vos, Bonet y Van der Stuyft (2010), que permitió realizar un diagnóstico del clima organizacional que perciben los trabajadores. El estudio que se realizó es cuantitativo y de enfoque descriptivo, además de no experimental y de corte transversal, la información obtenida fue procesada por el software SPSS 17, lo que permitió calcular estadísticos descriptivos. Los resultados muestran que el liderazgo ejerce diferente influencia entre el resto de las dimensiones, mientras que la influencia más fuerte la ejerce sobre la motivación, para las otras dos dimensiones la influencia es menor, siendo la reciprocidad en la que menos influye el liderazgo. La percepción de un liderazgo que no satisface a los trabajadores, está dando como consecuencia una insatisfacción de los empleados y por lo tanto malos cimientos del clima organizacional. La percepción de los empleados, que corresponde a sus propias vivencias, es de un clima organizacional no adecuado para sentirse satisfechos, en cada una de las dimensiones que lo componen. El liderazgo crea influencia en la forma en que los trabajadores de Catering Gourmet de Durango, S.A. de C.V. perciben el clima organizacional dentro de la empresa.

En este caso, es negativa la forma en que el liderazgo ejerce su influencia, ocasionando un clima organizacional desfavorable para la empresa y que por ende no permite la satisfacción completa de los trabajadores de la institución.

En Tijuana, Baja California en el año 2013 los investigadores Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo y Bustamante desarrollaron la investigación Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la Ciudad de Tijuana, Baja California, México. Cuyo objetivo fue el de identificar la importancia de un clima organizacional adecuado que permita a los empleados sentirse satisfechos y por ende que aumentaran su productividad, esto a



través del cuestionario WES, el cual es precodificado, de cinco opciones a partir de escalas. Dicho cuestionario está diseñado para medir el clima organizacional y consistió en 54 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas. Dichas preguntas están distribuidas en 6 secciones de la siguiente manera: sobre mi trabajo, sobre las condiciones de trabajo, sobre las relaciones interpersonales y de trabajo, sobre liderazgo, sobre la organización y en general. Se como resultado que existen algunas características que conforman el clima favorable de la franquicia como son las relaciones interpersonales de respeto y cordialidad, la confianza entre los miembros del equipo, así como el compromiso que los empleados tienen para cumplir sus tareas. Esto le permite al líder ejercer de manera adecuada su función de guía y facilitador debido a que él, al brindar confianza y propiciar una comunicación favorable con sus empleados, los encamina a realizar su trabajo de manera satisfactoria. Se observa que en esta franquicia existe un ambiente de cordialidad y respeto entre los compañeros de trabajo y el jefe, lo cual se debe al sentido de identidad que tienen los miembros, a que se conocen las actividades y responsabilidades propias, así como al compromiso que ambas partes tienen con la organización. La mayoría de los empleados no desean la promoción de la gerencia de la sucursal por la responsabilidad que implica y porque el sueldo no es alto, optando por quedarse como preparadores de sándwiches. El clima organizacional influye de manera directa en el liderazgo y relaciones interpersonales de la franquicia.

En el año 2013 en Frontera, Coahuila los investigadores De la Garza, Ruiz y Hernández realizaron el estudio Diagnóstico del liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica cuyo objetivo fue medir mediante un instrumento la capacidad del líder gerencial con clima laboral, si influye la relación de jefe inmediato (Líder) con en la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa metal-mecánica familiar a través un instrumento (cuestionario) de elaboración propia para medirlo. Se realiza una correlación; capacidad del líder-satisfacción laboral. Es de carácter mixto cualitativa ya que se acudió a la información documental y cuantitativa donde las técnicas utilizadas fueron entrevistas, además la investigación presenta la aplicación de 25 encuestas a los trabajadores, y se complementa con fuentes de carácter documental que han investigado sobre este tema. En los resultados se observa que existe correlación en la motivación que el líder gerencial proyecta e influye en un clima laboral satisfactorio. De acuerdo a los histogramas, se encontró que un 86% de los empleados se

encuentran motivados y satisfechos con el trabajo que realiza su jefe gerencial y con el clima laboral satisfactorio.

**CAPÍTULO III.**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## **Capítulo III. Marco contextual**

### **3.1 El sector turístico**

#### **3.1.1 El sector turístico en el mundo**

De acuerdo al Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT) en 2015, el turismo en el mundo hace una contribución del 9.8% del PIB total a nivel mundial, además, aporta el 9.4% de los empleos en todo el mundo, lo que significa empleo para 276.8 millones de personas. De la inversión total que se ha hecho en todo el mundo, se estima que el 4.3% corresponde al sector turístico y, específicamente a la hotelería en cuanto a la contribución directa. Según estadísticas del mismo sistema, se estima que para el año 2030, un aproximado de 1, 800 millones de turistas realizarán viajes alrededor del mundo.

En cuestión económica para el año 2014, la derrama que arrojó en todo el mundo el turismo internacional dejó más de 1 billón 245 mil millones de dólares.

Los principales mercados emisores de turistas en el mundo son Alemania, Estados Unidos, Reino Unido y Canadá.

#### **3.1.2 El sector turístico en México**

El sector turístico en el país representa más del 8% del PIB nacional, lo cual representa más de 2 millones de empleos directos, siendo un impulsor de la inversión extranjera con una significancia de oportunidades a nivel nacional, regional y local. Se cuenta en el país con 20 mil hoteles aproximadamente y más de medio millón de cuartos de alojamiento, y con más de 58 aeropuertos internacionales.

El mercado doméstico aporta con más del 80% del consumo turístico en nuestro país, siendo el principal motor para la mayoría de los destinos turísticos del país, en aquellos que no cuentan con flujos internacionales importantes. Para el año 2014 llegaron 48.9 millones de turistas nacionales a los hoteles del país.

#### **3.1.3 El sector hotelero en México**

La siguiente tabla, muestra el porcentaje de ocupación hotelera en nuestro país en los años 2013, 2014 y 2015. Como se muestra, la cifra ha ido en ascenso en los últimos años a nivel general en todos los tipos de centros.

Tipo de Centro	2013	2014	2015
Centros de Playa	59.9	62.1	64.8
Grandes Ciudades	58.5	59.5	63.1
Pueblos Mágicos	29.7	32.1	34.9
Ciudades Fronterizas	45.9	46.9	54.9
Ciudades del Interior	47.6	48.4	48.6
Total 70 Centros	55.4	56.9	59.2

Tabla 1: Porcentajes de ocupación hotelera en México de 2013 a 2015  
Fuente: Datatur

### 3.1.4 El rubro hotelero en Hidalgo

La siguiente tabla muestra el comportamiento de los huéspedes en los hoteles del estado de Hidalgo para los años 2012, 2013 y 2014 dividido en diversos conceptos de ocupación.

Concepto	2012	2013	2014
Cuartos - Noche	2,673,751	2,672,430	3,025,363
Cuartos disponibles	7,314	7,322	7,833
Cuartos ocupados	1,283,562	1,342,350	1,555,257
Cuartos ocupados extranjeros	7,484	7,140	15,964
Cuartos ocupados nacionales	1,276,078	1,335,210	1,539,293
Cuartos registrados fin período	7,352	7,352	7,835
Densidad de ocupación	1.76	1.83	2.06
Densidad de ocupación extranjeros	1.68	1.25	1.32
Densidad de ocupación nacionales	1.76	1.83	2.07
Estadía promedio	1.26	1.17	1.23
Estadía promedio extranjeros	1.1	1.57	1.23
Estadía promedio nacionales	1.26	1.17	1.23
Llegadas de turistas	1,798,323	2,092,989	2,608,530
Llegadas de turistas extranjeros	11,448	5,684	17,164
Llegadas de turistas nacionales	1,786,875	2,087,305	2,591,366
Porcentaje de ocupación	48.01	50.22	51.41
Porcentaje de ocupación extranjeros	0.28	0.26	0.53
Porcentaje de ocupación nacionales	47.73	49.96	50.88
Turistas noche	2,263,776	2,460,768	3,200,059
Turistas noche extranjeros	12,586	8,974	21,110

Tabla 2: Comportamiento de huéspedes en Hidalgo de 2013 a 2015  
Fuente: Datatur

### 3.1.5 El rubro hotelero en la ciudad de Pachuca

La siguiente tabla muestra el comportamiento de la ocupación hotelera en los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca durante el periodo de tres años consecutivos hasta antes de 2016.

Concepto	2013	2014	2015
Cuartos - Noche	138,700	138,700	126,917
Cuartos disponibles	380	380	380
Cuartos ocupados	85,582	93,881	86,144
Cuartos ocupados extranjeros	3,675	5,062	6,011
Cuartos ocupados nacionales	81,907	88,819	80,133
Cuartos registrados fin período	380	380	380
Densidad de ocupación	1.62	1.62	1.56
Densidad de ocupación extranjeros	1.09	1.13	1.17
Densidad de ocupación nacionales	1.65	1.65	1.59
Estadía promedio	1.36	1.5	2
Estadía promedio extranjeros	3.05	1.66	2.79
Estadía promedio nacionales	1.34	1.5	1.97
Llegadas de turistas	101,637	101,255	67,299
Llegadas de turistas extranjeros	1,316	3,455	2,516
Llegadas de turistas nacionales	100,321	97,800	64,783
Porcentaje de ocupación	61.7	67.69	67.87
Porcentaje de ocupación extranjeros	2.64	3.65	4.74
Porcentaje de ocupación nacionales	59.05	64.04	63.14
Turistas noche	139,206	152,269	134,616
Turistas noche extranjeros	4,022	5,731	7,013

Tabla 3: Porcentajes de ocupación hotelera en México de 2013 a 2015  
Fuente: Datatur

## 3.2 Hotel La Joya

### Ficha Técnica

El cuadro siguiente muestra la ficha técnica del hotel La Joya, con sus principales características. La Joya es un hotel que cuenta con dos distintivos actualmente; Moderniza y Sello de Calidad Punto Limpio. Por otra parte, si bien sus principales huéspedes y clientes pertenecen al turismo de negocios, por el recibimiento y atención de empresas comerciales, también reciben turismo tradicional, pues en fines de semana y en temporadas de vacaciones también reciben un número considerable de huéspedes.

Característica	Descripción
Categoría	5 estrellas
Dirección	Boulevard Everardo Márquez No. 100, Col. Cuesco, Pachuca
Inicio de actividades	17 de junio de 1994
Distintivos	Dos
Principales huéspedes y clientes	Turismo de negocios
Número de habitaciones	100
Servicios complementarios	Más de 17
Salones	Cinco

Cuadro 15: Ficha técnica del hotel La Joya

Fuente: Elaboración propia a partir de CV proporcionado por el hotel La Joya

## Ubicación

La próxima figura, muestra el mapa de la ubicación del hotel dentro de un cuadrante de la ciudad de Pachuca.

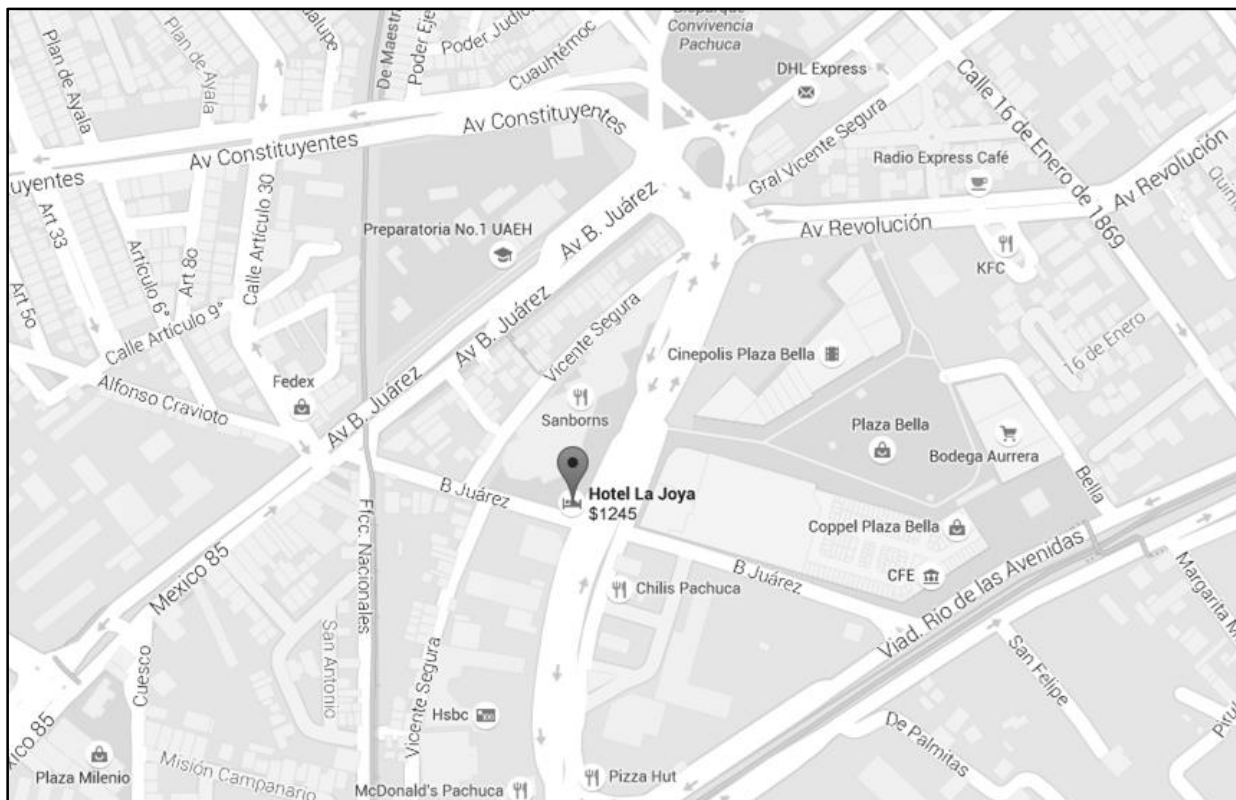


Figura 1: Mapa de ubicación del hotel La Joya, en la ciudad de Pachuca

Fuente: Google Maps

## Misión, visión y valores

El hotel La Joya, como establecimiento de alta categoría dentro de la ciudad, posee tres guías que le dan dirección al servicio que los elementos del mismo ofrecen a clientes y huéspedes.

### Misión

Ofrecer un servicio de hospedaje de calidad, confort, calidez y seguridad. Este compromiso tiene como base la cultura de servicio de nuestro personal, la sobria elegancia y el uso de tecnología de vanguardia.

### Visión

Ser un grupo de hoteles Hidalguenses con clase mundial y sobrepasando los estándares internacionales en atención, servicio al cliente y desarrollo humano de su personal. Que se traduzca en beneficios tangibles para huéspedes, colaboradores y accionistas.

### Valores

Respeto, Calidad, Servicio y Empatía.

## Habitaciones

El hotel La Joya tiene 100 lujosas y confortables habitaciones con las siguientes opciones mostradas en el siguiente cuadro:

Número	Tipo
40	D'Luxe (dobles)
35	Premier (dobles)
8	Premier (sencillas)
15	Junior Suite
2	Máster Suite
100	Total

*Cuadro 16:* Tipos de habitación del hotel La Joya

*Fuente:* Elaboración propia a partir de CV proporcionado por el hotel La Joya

Las habitaciones del hotel La Joya son todas de primer nivel y cuentan con cinco tipos diversos, el siguiente cuadro a continuación, describe las características de cada una:



Características	D’Luxe	Premier Doble	Premier Sencilla	Junior Suite	Máster Suite	Suite Presidencial
2 camas Matrimoniales	X	X	N/A	N/A	N/A	2 máster suite
1 cama King Size	N/A		X	X	X	2 máster suite
TV LCD con cable y con control remoto	X	X	X	Dos	Dos	2 máster suite
Climatizador de plasma y con control remoto	X	X	X	X	X	2 máster suite
Mesa escritorio	X	X	X	X		2 máster suite
Internet inalámbrico	X	X	X	X	X	2 máster suite
Teléfono	X	X	X	X	Dos	2 máster suite
Cafetera	X	X	X	X	X	2 máster suite
Caja de seguridad	X	X	X	X	X	2 máster suite
Secador de pelo	X	X	X	X	X	2 máster suite
Cuna a solicitud	X	X	X	X	X	2 máster suite
Kit de planchado a solicitud	X	X	X	X	X	2 máster suite
Amenidades	X	X	X	X	X	2 máster suite
Servibar	N/A	N/A	X	X	X	2 máster suite
Sofá cama matrimonial en sala	N/A	N/A	N/A	X	N/A	2 máster suite
Sofá cama matrimonial en sala independiente	N/A	N/A	N/A	N/A	X	2 máster suite
Regadera y tina	N/A	N/A	N/A	X	X	2 máster suite
2 lavabos independientes	N/A	N/A	N/A	X	N/A	2 máster suite
2 baños completos	N/A	N/A	N/A	N/A	X	2 máster suite
Desayunador	N/A	N/A	N/A	N/A	X	2 máster suite
Terraza	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	X
Hall	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	X

Cuadro 17: Características de las habitaciones del hotel La Joya

Fuente: Elaboración propia a partir de CV proporcionado por el hotel La Joya

## Servicios Complementarios

El hotel La Joya posee diversos tipos de servicios complementarios dentro de las mismas instalaciones del hotel y de la plaza comercial dentro de la cual se encuentra, se listan a continuación:

- Centro de convenciones y banquetes
- Centro de negocios
- Equipo audiovisual
- Sala de juntas
- Sala de conferencias
- Comedor privado para grupos
- Transportación ejecutiva
- Estacionamiento gratuito con valet parking

- Servicio a cuartos impartido por Sanborns
- Tintorería
- Lavandería
- Servicio médico
- Gimnasio
- Centro comercial anexo
- Sanborns restaurant, bar y tienda conectado al hotel
- Cajeros automáticos
- Agencia de viajes y recorridos turísticos

### Salones

El hotel La Joya posee un total de cinco salones dentro de sus instalaciones; el cuadro siguiente muestra el resumen de dichos espacios:

Salones	
Nombre	Capacidad
Esmeralda	900 personas
Turquesa	120 personas
Jade	120 personas
Diamante	30 personas
Rubí	60 personas

*Cuadro 18:* Salones del hotel La Joya

*Fuente:* Elaboración propia a partir de CV proporcionado por el hotel La Joya

## Organigrama

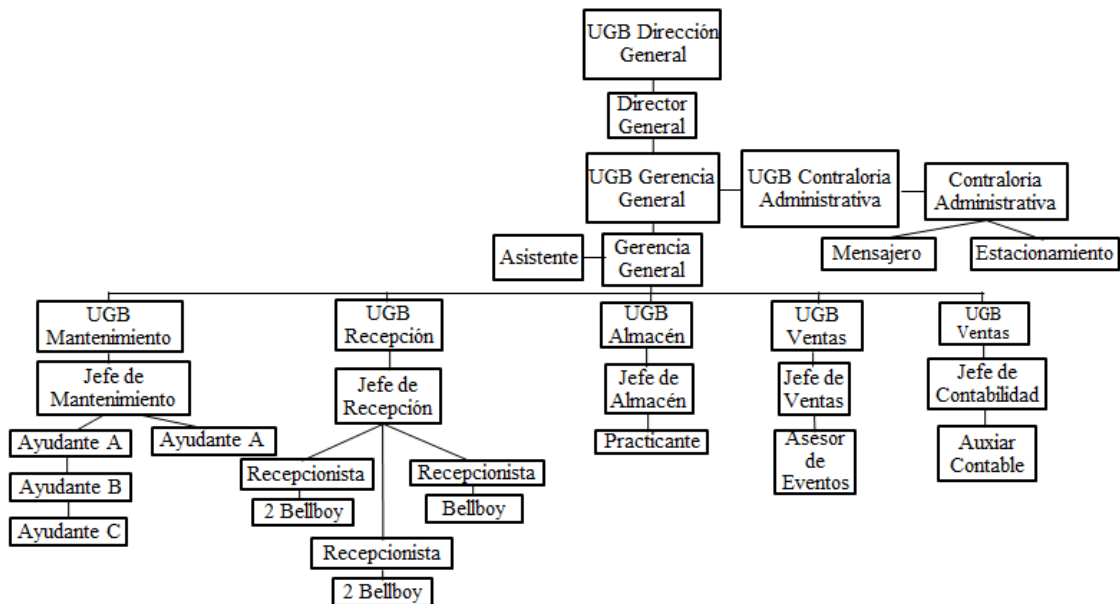


Gráfico 3: Organigrama del hotel La Joya

Fuente: Elaboración propia a partir de CV proporcionado por el hotel La Joya

## Plantilla de empleados

Los colaboradores del hotel La Joya están clasificados en nueve áreas, con diverso número de empleados, descritos a continuación:

Área	No. de empleados
Gerencia	1
Asistente de gerencia	1
Contabilidad	2
Contraloría	1
Estacionamiento	3
Almacén y compras	1
Mantenimiento	5
Ama de llaves	7
Recepción / Bellboys	10
Ventas	3
Total	34

Cuadro 19: Plantilla de empleados del hotel La Joya

Fuente: Elaboración propia a partir de CV proporcionado por el hotel La Joya

### 3.3 Hotel Camino Real

#### Ficha Técnica

Camino Real es un hotel que, al igual que el hotel La Joya, su principal huésped y cliente es el turismo de negocios, ya que atiende a diversas empresas; no obstante, reciben turismo de placer de igual forma, quienes en fines de semana y vacaciones llegan a requerir los servicios del hotel. El cuadro siguiente muestra la ficha técnica del hotel Camino Real, con sus principales características.

Característica	Descripción
Categoría	5 estrellas
Dirección	Camino Real de la Plata Lot. 15 Mz. 3, Col. Zona Plateada Pachuca
Inicio de actividades	16 de junio de 2009
Principales huéspedes y clientes	Turismo de negocios
Número de habitaciones	106
Servicios complementarios	Más de 15
Salones	Ocho

Cuadro 20: Ficha técnica del hotel Camino Real

Fuente: Elaboración propia a partir de CV proporcionado por el hotel Camino Real

## Ubicación

La siguiente figura, muestra el mapa de la ubicación del hotel dentro de un cuadrante de la ciudad de Pachuca.

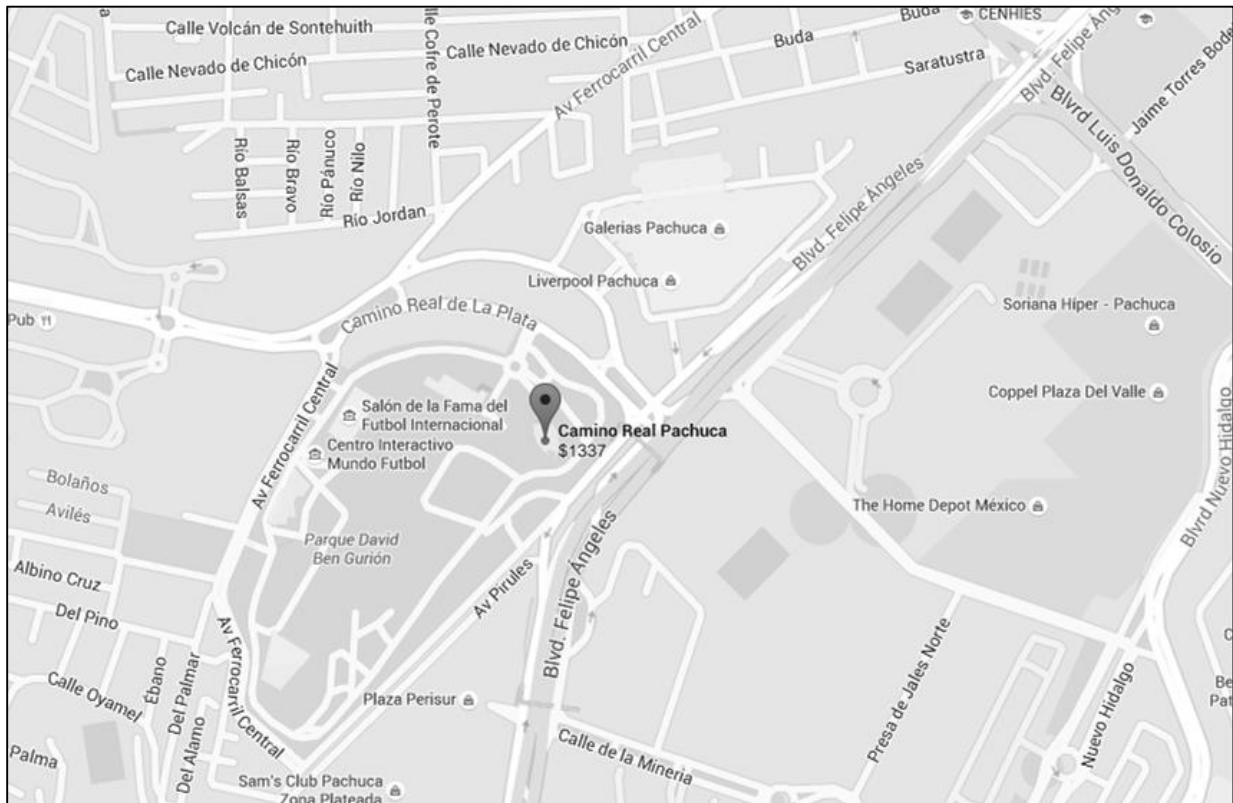


Figura 2: Mapa de ubicación del hotel Camino Real, en la ciudad de Pachuca  
Fuente: Google Maps

## Misión, visión, valores y filosofía

El hotel Camino Real, como cadena hotelera de categoría cinco estrellas, está guiada por su misión, visión y valores, descritos a continuación:

### Misión

Crear valor en la hotelería mexicana para los clientes, accionistas y colaboradores a través de nuestra actitud, tradición y hospitalidad única.

### Visión

Ser el grupo hotelero más rentable en los diferentes segmentos del hotelería mexicana.

## Valores

Trabajo, Honestidad y Compromiso.

## Filosofía

- Orientación a la satisfacción del cliente
- Decisiones con responsabilidad de los colaboradores
- Dirección abierta
- Trabajo en equipo
- Productividad

## Habitaciones

El hotel Camino Real, como cadena hotelera de categoría cinco estrellas, está guiada por su misión, visión y valores, descritos a continuación:

El hotel Camino Real tiene 106 habitaciones clasificadas en diversos tipos, mostradas en el próximo cuadro. Del total (106), una cantidad de 62 habitaciones están destinadas a usuarios *no fumadores*.

Número	Tipo
4	Jr. Suite
69	Doble
33	Sencilla
106	Total

*Cuadro 21:* Tipos de habitación del hotel Camino Real

*Fuente:* Elaboración propia a partir información proporcionada por el hotel Camino Real

Las habitaciones del hotel Camino Real son de primera calidad y cuenta con tres tipos diversos, el cuadro siguiente, describe las características de cada una:

Características	Sencilla	Doble	Jr. Suite
Escritorio ejecutivo con lámpara	X	X	N/A
Cafetera	X	X	X
TV por cable	X	X	X
Habitaciones comunicadas	X	X	X
Secador de cabello	X	X	X
Aire acondicionado	X	X	X
Plancha y tabla de planchado	X	X	X
Correo de voz	X	X	X
Baño con tina	X	X	X
Vestidor independiente	N/A	N/A	X
Comedor	N/A	N/A	X

Cuadro 22: Características de las habitaciones del hotel Camino Real

Fuente: Elaboración propia a partir información proporcionada por el hotel Camino Real

### Servicios Complementarios

El hotel Camino Real posee diversos tipos de servicios complementarios dentro de las mismas instalaciones del hotel y dentro del parque David Ben Gurión dentro del cual se encuentra, se describen a continuación:

- Servicio de niñera
- Conserje
- Servicio secretarial
- Servicio al cuarto 24hrs. al día
- Gimnasio
- Caja de seguridad
- Cajero automático
- Tienda de regalos
- Cambio de divisas
- Tintorería
- Lavandería
- Centro de convenciones
- Ocho salones multiusos
- Restaurante Bistro
- Lobby bar

### Salones y centro de convenciones

El hotel Camino Real tiene un total de 15 espacios disponibles para huéspedes y clientes; distribuidos tanto en el mismo hotel como en el centro de convenciones Tuzoforum, este último ubicado a un costado Camino Real y por supuesto, dentro del mismo parque David Ben Gurión, la tabla siguiente muestra la capacidad de dichos espacios de acuerdo al montaje requerido:

Nombre	Herradura	Auditorio	Escuela	Coctel	Banquete
Alcatraces	40 personas	180 personas	84 personas	240 personas	120 personas
Girasoles	40 personas	180 personas	84 personas	240 personas	120 personas
Jardín	80 personas	380 personas	176 personas	500 personas	250 personas
Pachuca I	75 personas	250 personas	100 personas	360 personas	180 personas
Pachuca II	75 personas	250 personas	100 personas	400 personas	200 personas
Pachuca III	75 personas	250 personas	100 personas	400 personas	200 personas
Pachuca	100 personas	750 personas	300 personas	1160 personas	580 personas
Monterrey I	75 personas	250 personas	100 personas	360 personas	180 personas
Monterrey II	75 personas	250 personas	100 personas	400 personas	200 personas
Monterrey III	75 personas	250 personas	100 personas	400 personas	200 personas
Monterrey	100 personas	750 personas	300 personas	1160 personas	580 personas
Camino Real	N/A	1900 personas	750 personas	1800 personas	1100 personas
Terraza Camino Real	N/A	2000 personas	500 personas	1500 personas	900 personas
Foyer Jardín	N/A	N/A	N/A	40 personas	N/A
Foyer Camino Real	N/A	N/A	N/A	200 personas	N/A

Tabla 4: Salones del hotel Camino Real

Fuente: Elaboración propia a partir información proporcionada por el hotel Camino Real



## Organigrama

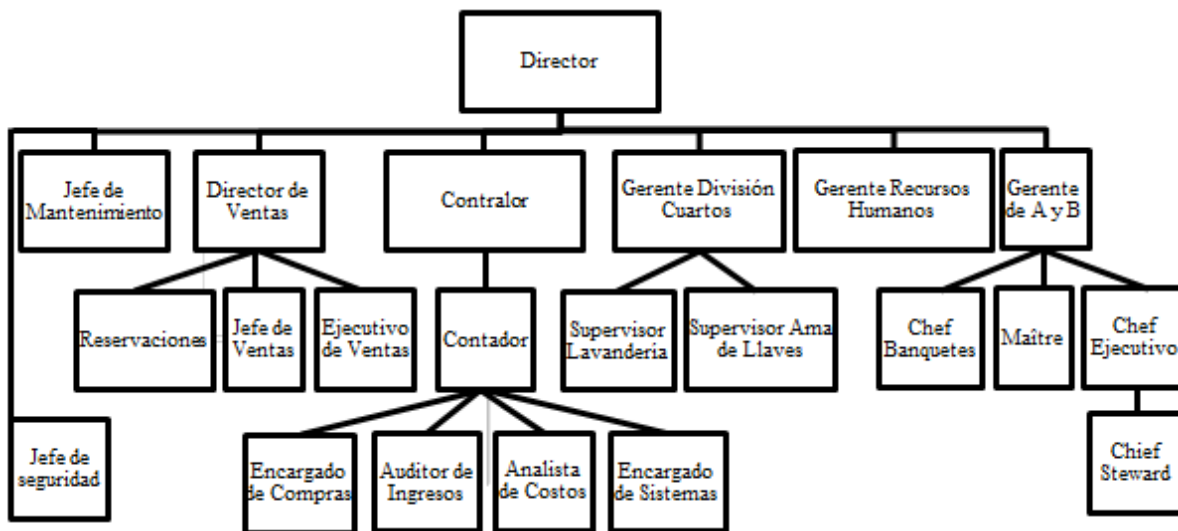


Gráfico 4: Organigrama del hotel Camino Real

Fuente: Elaboración propia a partir información proporcionada por el hotel Camino Real

## Plantilla de empleados

Los empleados del hotel Camino Real están clasificados en nueve áreas, con distinto número de colaboradores, se describe a continuación:

Área	No. de empleados
Gerencia	1
Contraloría	11
Seguridad	13
Mantenimiento	7
Ama de llaves	15
División Cuartos	8
A y B	20
Recursos Humanos	2
Ventas	8
Total	85

Cuadro 23: Plantilla de empleados del hotel Camino Real

Fuente: Elaboración propia a partir información proporcionada por el hotel Camino Real

### 3.4 Comparativo de hoteles

El siguiente cuadro hace un comparativo de las principales características de ambos hoteles pertenecientes a la investigación:

Hotel	Categoría	Antigüedad	No. de habitaciones	Principal cliente	Servicios complementarios	Salones	No. de empleados
La Joya	5 estrellas	22 años	100	Turismo de negocios	Más de 17	Cinco	34
Camino Real	5 estrellas	7 años	106	Turismo de negocios	Más de 15	Ocho	85

Cuadro 24: Comparativo de características de hotel La Joya y Camino Real

Fuente: Elaboración propia a partir información proporcionada por hotel La Joya y hotel Camino Real

Actualmente GRT tiene 40 hoteles, que en total suman más de 6,885 cuartos en 27 destinos ubicados en las ciudades, las playas más codiciadas de México y uno en El Paso, Texas, Estados Unidos.

Además de esa extensa presencia y excelencia en hospitalidad, GRT ha logrado convertirse en un líder de Centros de Consumo, entre los que podemos encontrar a marcas propias del Grupo como: Kyo Grill, La Huerta, María Bonita y Token. Además de ser el operador de reconocidos Restaurantes Internacionales como Bice Bistro, China Grill, Morimoto y BeefBar.

GRT cuenta con el Programa de Lealtad Círculo Real, con el que actualmente más de 150,000 socios acceden a beneficios exclusivos.

Es así como este Grupo Multimarcas, respaldado por la experiencia de reconocidos hoteleros, ha posicionado a Hoteles Quinta Real, Camino Real y Real Inn como líderes en la industria de la hospitalidad con los siguientes rasgos:

- 3 millones de huéspedes al año
- 41 hoteles. 40 en México y 1 en USA
- Más de 6,885 habitaciones
- Más de 10,000 camas
- Más de 100 restaurantes y bares
- Más de 4.5 millones de cubiertos anuales

**CAPÍTULO IV.**  
**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN HOTELES 5 ESTRELLAS**

## **Capítulo IV. Liderazgo y Clima Organizacional en los hoteles 5 estrellas**

Una vez que los instrumentos fueron aplicados a los elementos de análisis, se llevó a cabo la captura y el procesamiento de los datos obtenidos, presentados a continuación. Dentro de dicho proceso se llevó a cabo la prueba de confiabilidad de la EMCO, cuyo resultado fue de 0.90, resultado estadísticamente aceptable.

En términos generales, esta parte se encuentra dividida en tres grandes rubros; la primera, considera los diagnósticos de liderazgo y clima organizacional en el hotel La Joya, la segunda, engloba dichos diagnósticos para el caso del hotel Camino Real, y la tercera el diagnóstico de comparación de ambos casos.

### **4.1 Hotel La Joya**

#### **Liderazgo**

Como ya se ha señalado, el liderazgo fue medido a través del instrumento IPL, el encuestado fue el asistente de gerencia de dicho hotel, quien, de acuerdo a la encuesta, pertenece al sexo femenino y su edad oscila entre los 26 y 35 años; los resultados que se obtuvieron se reflejan en el gráfico siguiente mediante un diagrama de radar, que muestra el puntaje otorgado para cada ítem analizado. En él se puede observar que los puntajes más vulnerables de prácticas de liderazgo fueron de 3 puntos o 60%, mientras que los puntajes de mayor práctica fueron de 5 puntos o 100%.

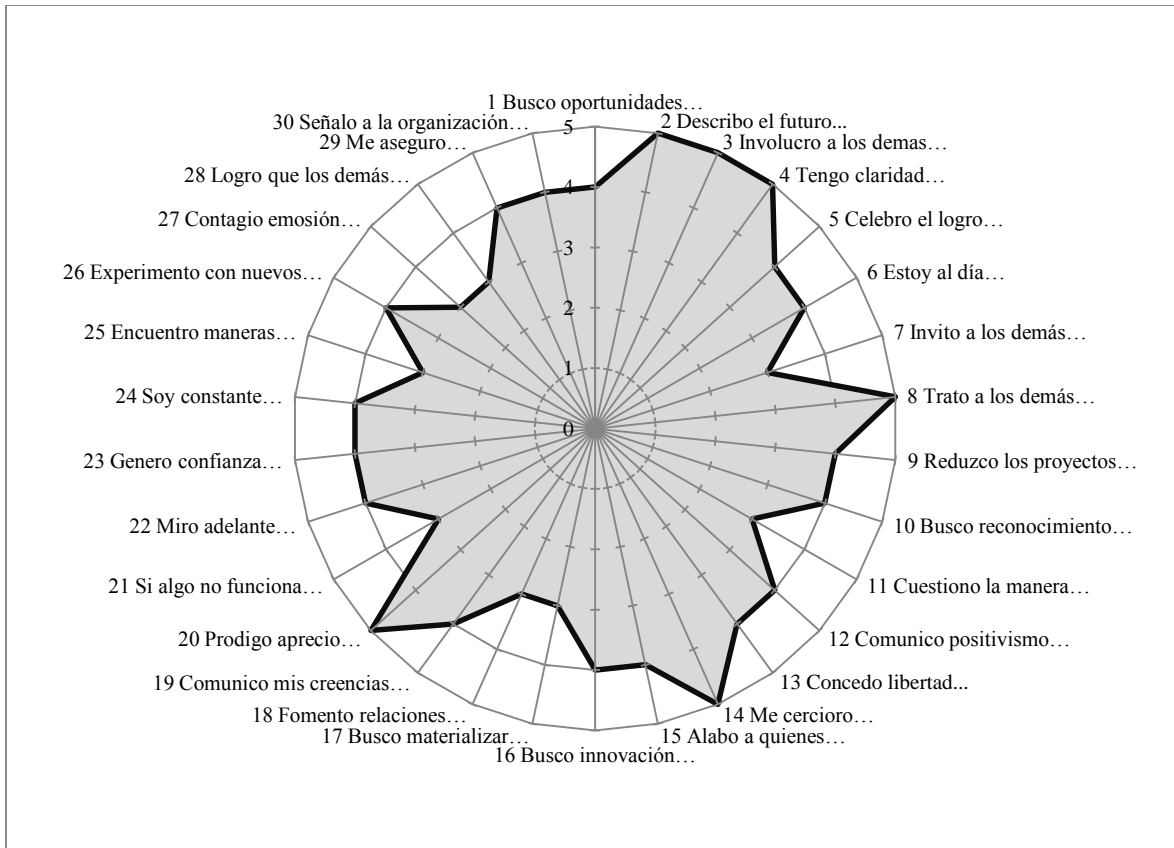


Gráfico 5: Diagrama de radar de los resultados obtenidos de la encuesta IPL  
 Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Ítems

La siguiente tabla, refleja la suma de puntajes obtenidos (5 máximo y 1 mínimo) con el instrumento IPL; en la última columna se muestra en forma de lista, el porcentaje de prácticas de liderazgo del encuestado para cada ítem. Se observa un mayor porcentaje en los ítems 2, 3, 4, 8, 14 y 20, todos con 100.00%. Mientras que los ítems 7, 11, 17, 18, 21 y 25 muestran los menores valor con un 60.00%.

No. de Ítem	Puntaje obtenido	Porcentaje de satisfacción %
1	4	80%
2	5	100%
3	5	100%
4	5	100%
5	4	80%
6	4	80%
7	3	60%
8	5	100%
9	4	80%
10	4	80%
11	3	60%
12	4	80%
13	4	80%
14	5	100%
15	4	80%
16	4	80%
17	3	60%
18	3	60%
19	4	80%
20	5	100%
21	3	60%
22	4	80%
23	4	80%
24	4	80%
25	3	60%
26	4	80%
27	3	60%
28	3	60%
29	4	80%
30	4	80%

Tabla 5: Tabla de vaciado de respuestas totales del instrumento IPL  
 Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Los gráficos a continuación, reflejan, mediante diagramas de radar, los resultados obtenidos basados en las cinco dimensiones que componen al IPL.

## Desafiar los procesos y extender los riesgos

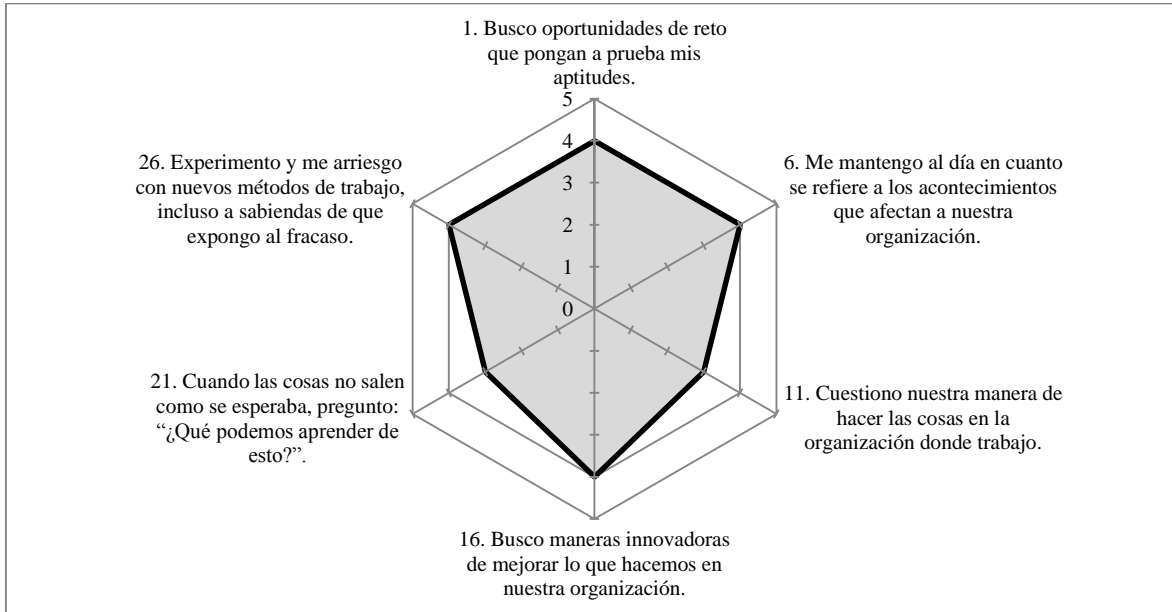


Gráfico 6: Diagrama de radar de *desafiar los procesos y extender los riesgos*  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Inspirar una visión compartida

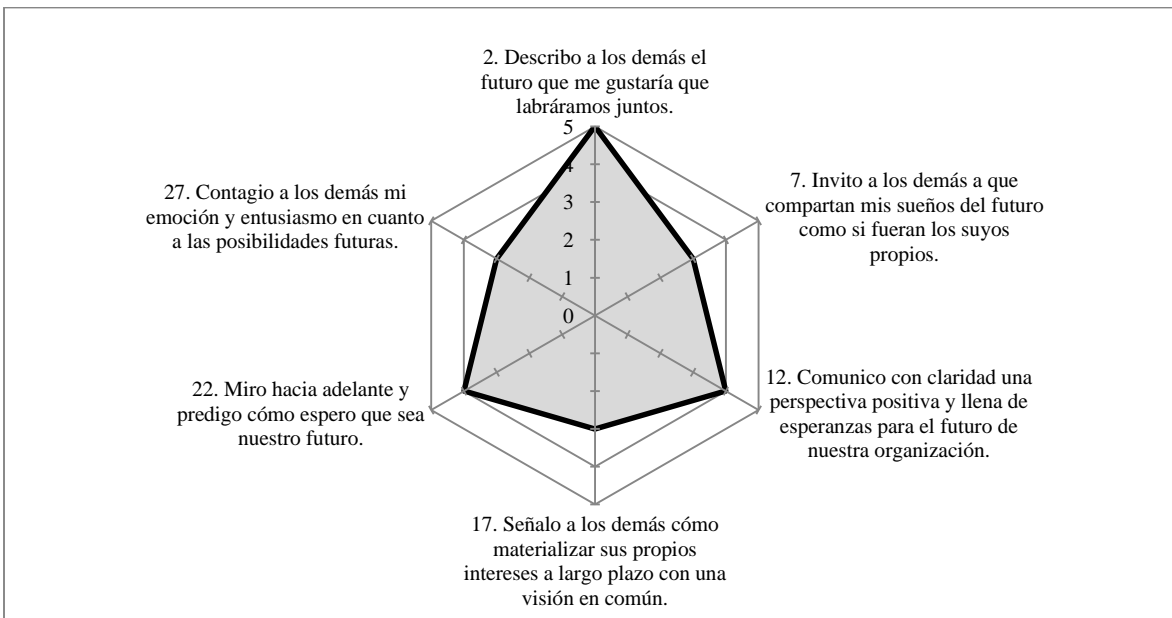


Gráfico 7: Diagrama de radar de *inspirar una visión compartida*  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)



## Habilitar a los demás para que actúen

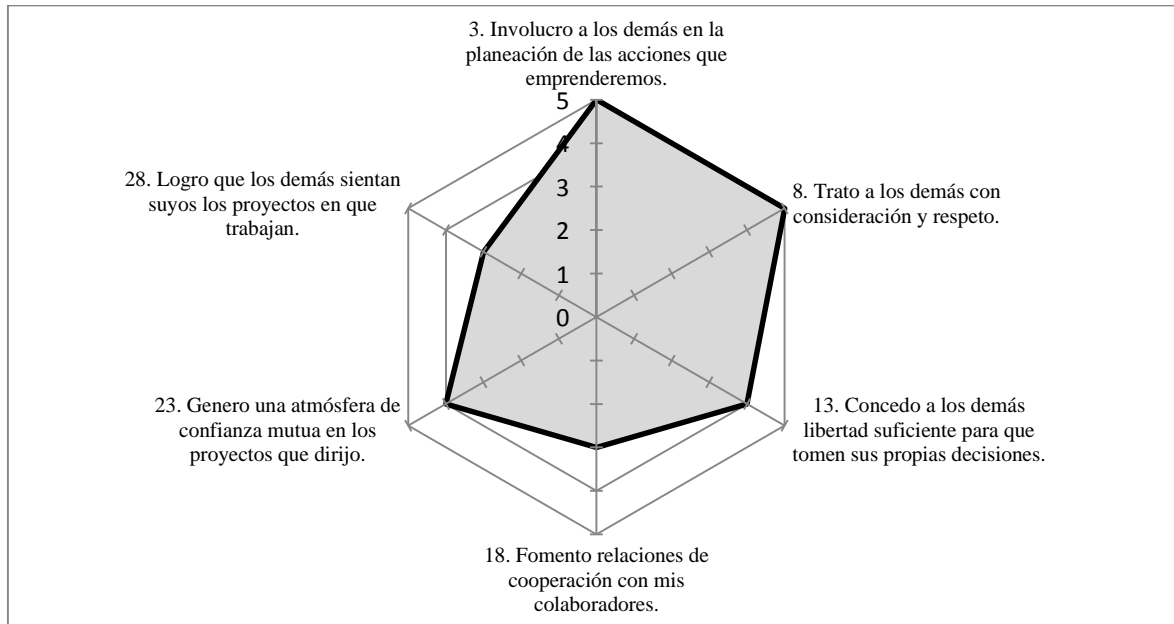


Gráfico 8: Diagrama de radar de *habilitar a los demás para que actúen*  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Modelar el camino

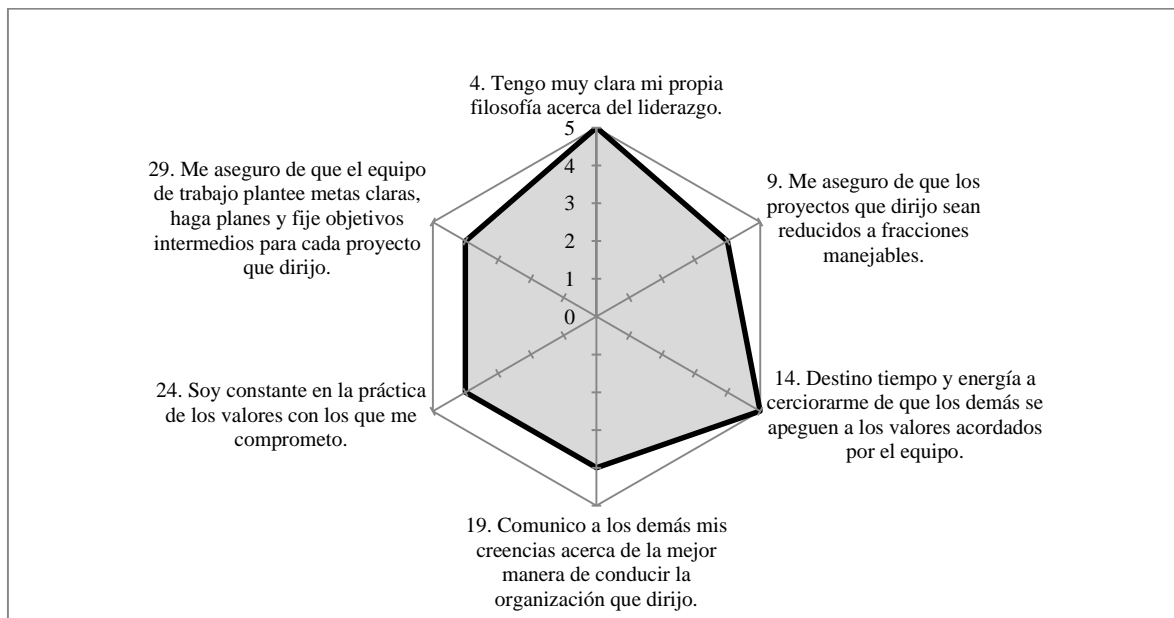


Gráfico 9: Diagrama de radar de *modelar el camino*  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Dar aliento al corazón

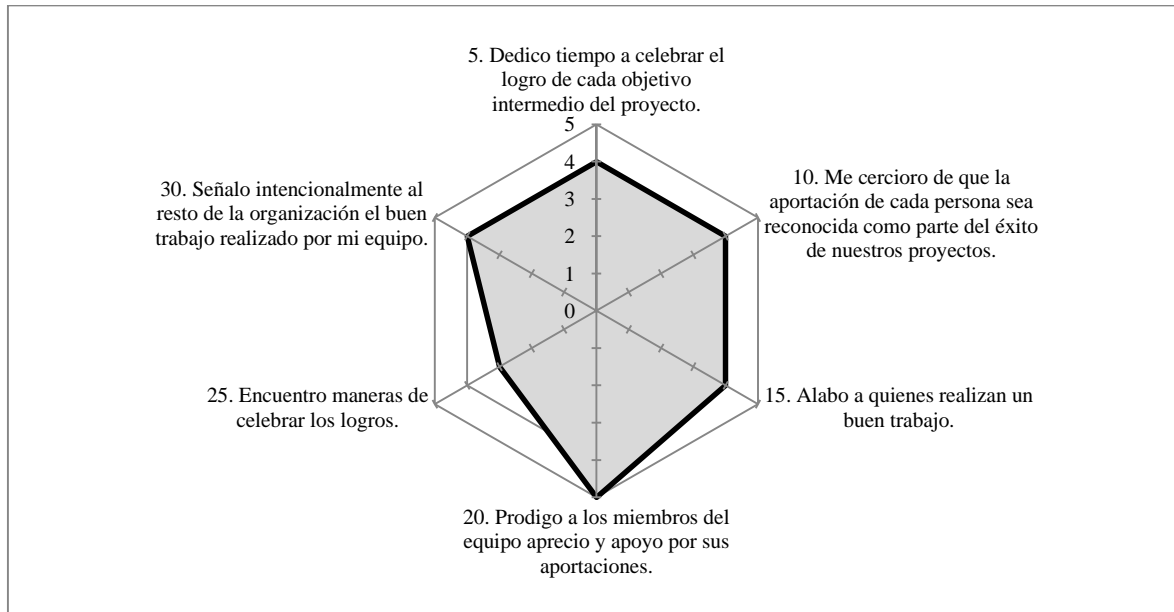


Gráfico 10: Diagrama de radar de dar aliento al corazón

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por ítem

La tabla siguiente, muestra los porcentajes individuales en los que se llevan a cabo las prácticas de liderazgo del encuestado, esto dentro de su división en cinco dimensiones. Los de mayor porcentaje: ítem 2 de la dimensión dos; ítems 3 y 8 de la dimensión tres; ítems 4 y 14 de la dimensión cuatro e ítem 20 de la dimensión cinco. Mientras que los ítems de menor valor: ítems 11 y 21 de la dimensión uno; ítems 7 y 17 de la dimensión dos; ítem 18 de la dimensión tres e ítem 25 de la dimensión cinco.

	D1	D2	D3	D4	D5
Ítem	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspirar una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1	80.00%				
2		100.00%			
3			100.00%		
4				100.00%	
5					80.00%
6	80.00%				
7		60.00%			
8			100.00%		
9				80.00%	
10					80.00%
11	60.00%				
12		80.00%			
13			80.00%		
14				100.00%	
15					80.00%
16	80.00%				
17		60.00%			
18			60.00%		
19				80.00%	
20					100.00%
21	60.00%				
22		80.00%			
23			80.00%		
24				80.00%	
25					60.00%
26	80.00%				
27		60.00%			
28			60.00%		
29				80.00%	
30					80.00%

Tabla 6: Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por ítem  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión

La siguiente tabla refleja los porcentajes en los que se llevan a cabo las prácticas de liderazgo por dimensión. La dimensión cuatro *modelar el camino* es la de mayor porcentaje con 87%. Mientras que las dimensiones uno y dos *desafiar los procesos e inspirar una visión compartida* son las de menor porcentaje con 73%.

	D1	D2	D3	D4	D5
Ítem	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspirar una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16	73.00%	73.00%	80.00%	87.00%	80.00%
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Tabla 7: Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo

La tabla que se presenta a continuación proporciona el porcentaje en términos generales sobre el cual, el encuestado ejecuta las prácticas de liderazgo en sus labores diarias.

	D1	D2	D3	D4	D5
Ítem	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspira una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15			79.00%		
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Tabla 8: Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Clima Organizacional

Como ya se ha mencionado antes, el clima organizacional fue medido con el instrumento EMCO, y con ayuda del programa SPSS, los resultados del análisis fueron los siguientes:

### Número de encuestas levantadas y analizadas

La tabla siguiente, muestra el total de encuestas levantadas, de las cuales, el 100% fueron analizadas a través del programa SPSS; cabe aclarar que a pesar de que el hotel posee un total de 10 elementos en el área de recepción, sólo se recibió respuesta de nueve.

Número de encuestas levantadas y analizadas		
N	Válidos	9
	Perdidos	0

Tabla 9: Número de encuestas levantadas y analizadas  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Datos sociodemográficos

Tanto en el hotel La Joya, como en el hotel Camino Real, únicamente se otorgó permiso para solicitar a los encuestados su edad y su sexo, no obstante, se obtuvieron casos donde algunos de los encuestados se reservaron su derecho de contestar alguna de ambas. Se muestran el resumen a continuación:

### Edad del encuestado

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 a 25 años	3	33.30%	33.30%
26 a 35 años	2	22.20%	55.60%
36 a 45 años	1	11.10%	66.70%
46 a 55 años	1	11.10%	77.80%
Sin respuesta	2	22.20%	100.00%
Total	9	100.00%	

Tabla 10: Edad del encuestado  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Gráfica de barras sobre la edad del encuestado

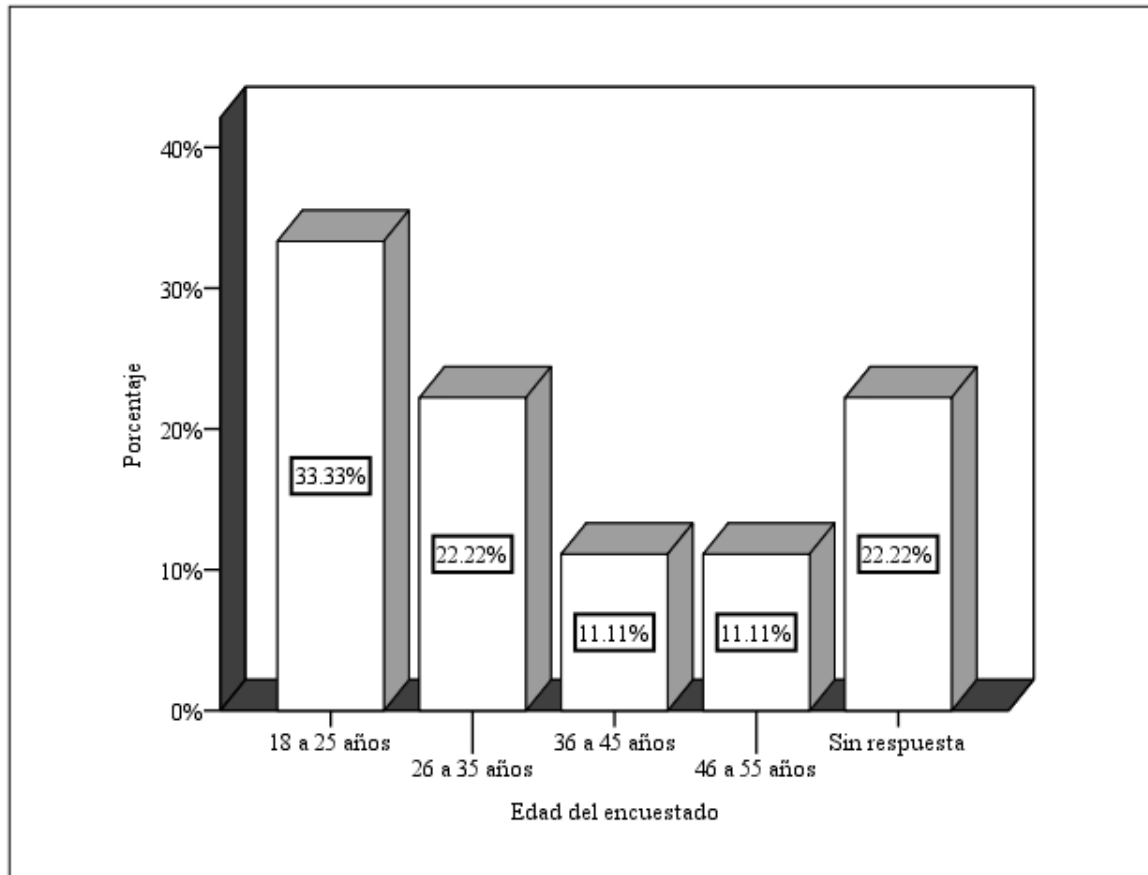


Gráfico 11: Gráfica de barras sobre la edad del encuestado  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Género del encuestado

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	6	67%	67%
Femenino	2	22%	89%
Sin respuesta	1	11%	100%
Total	9	100%	

Tabla 11: Género del encuestado  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

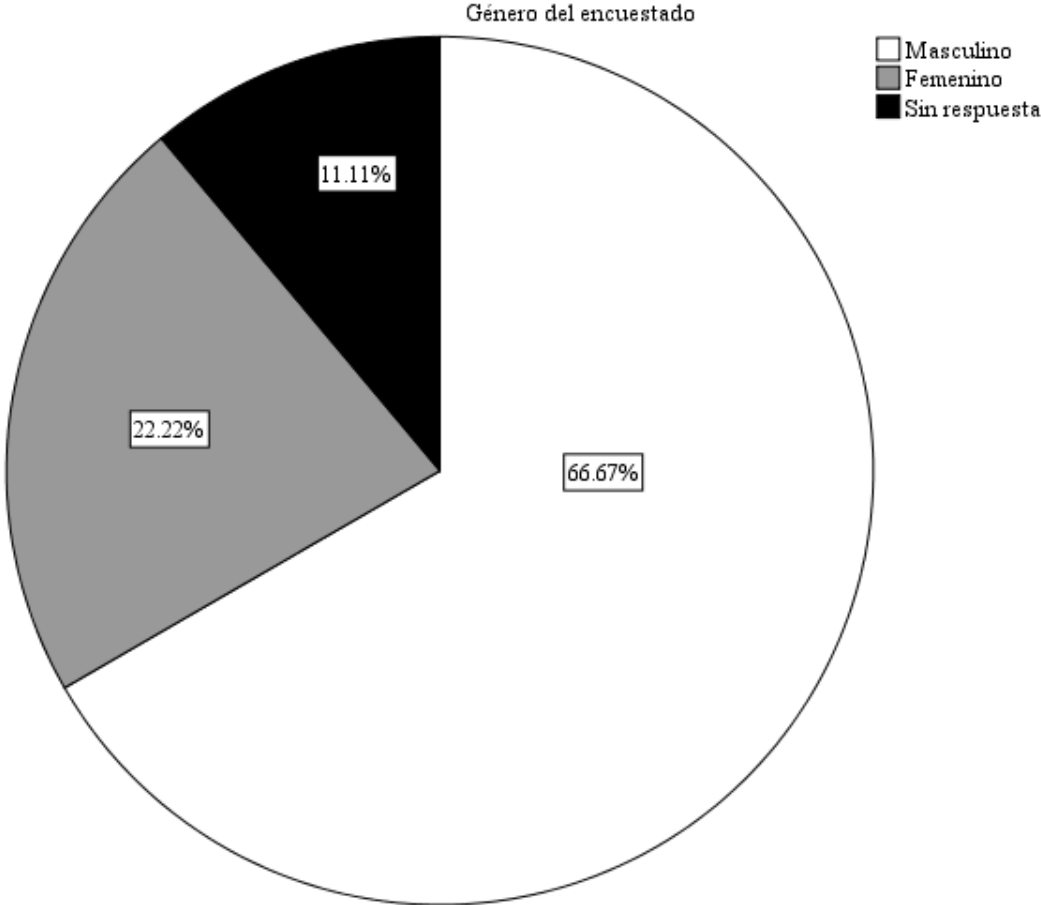


Gráfico 12: Diagrama sobre el género del encuestado  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)



## Ítems

La siguiente tabla, refleja la suma de puntajes obtenidos (45 máximo y 9 mínimo) con el instrumento EMCO; en la última columna se muestra el porcentaje de satisfacción de los encuestados para cada ítem. Mostrando mayor satisfacción en los ítems 15 y 19, ambos con 95.56% de satisfacción. Mientras que el ítem 22 muestra el menor valor de satisfacción con un 48.89%.

No. de Ítem	Puntaje obtenido	Porcentaje de satisfacción %
1	35	77.78%
2	26	57.78%
3	35	77.78%
4	37	82.22%
5	33	73.33%
6	33	73.33%
7	29	64.44%
8	37	82.22%
9	33	73.33%
10	26	57.78%
11	33	73.33%
12	34	75.56%
13	28	62.22%
14	35	77.78%
15	43	95.56%
16	39	86.67%
17	37	82.22%
18	41	91.11%
19	43	95.56%
20	26	57.78%
21	30	66.67%
22	22	48.89%
23	27	60.00%
24	34	75.56%
25	36	80.00%
26	38	84.44%
27	37	82.22%
28	38	84.44%
29	33	73.33%

Tabla 12: Tabla de vaciado de respuestas totales del instrumento EMCO  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por ítem

La tabla siguiente, muestra de igual forma los porcentajes de satisfacción por ítem, dentro de su división por sistemas y por factores. Los ítems de mayor satisfacción son el 15 y el 19, pertenecientes al factor de *consideración de los directivos*. Mientras que el ítem 22, de menor valor de satisfacción pertenece al factor de *beneficios y recompensas*, ambos factores del *sistema organizacional*.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1	77.78%							
2	57.78%							
3	77.78%							
4	82.22%							
5		73.33%						
6		73.33%						
7		64.44%						
8			82.22%					
9			73.33%					
10			57.78%					
11				73.33%				
12				75.56%				
13				62.22%				
14				77.78%				
15					95.56%			
16					86.67%			
17					82.22%			
18					91.11%			
19					95.56%			
20						57.78%		
21						66.67%		
22						48.89%		
23						60.00%		
24							75.56%	
25							80.00%	
26							84.44%	
27								82.22%
28								84.44%
29								73.33%

Tabla 13: Porcentajes de satisfacción por ítem

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por factores

Como se muestra a continuación, el factor con mayor índice de satisfacción fue el 5, *consideración de directivos* perteneciente al nivel de *sistema organizacional*. Mientras que el factor 6, de menor porcentaje de satisfacción y perteneciente al factor de *beneficios y recompensas*, se encuentra casualmente en el mismo sistema que el de mayor satisfacción.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2								
3	73.89%							
4								
5								
6		70.37%						
7								
8								
9			71.11%					
10								
11								
12								
13				72.22%				
14								
15								
16								
17					90.22%			
18								
19								
20								
21								
22						58.33%		
23								
24								
25							80.00%	
26								
27								
28								80.00%
29								

Tabla 14: Porcentajes de satisfacción por factores  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por niveles (sistemas)

La tabla siguiente muestra los porcentajes promedio por sistemas o niveles obtenidos del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas; obteniendo el *sistema organizacional* el mayor valor, seguido del *sistema individual* y por último el *sistema interpersonal*.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2								
3								
4		72.13%						
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11				71.67%				
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22							77.14%	
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

Tabla 15: Porcentajes de satisfacción por niveles (sistemas)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción general

La siguiente tabla muestra el porcentaje general del clima organizacional percibido por los encuestados.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15					73.65%			
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

Tabla 16: Porcentajes de satisfacción general

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## 4.2 Hotel Camino Real

### Liderazgo

Al igual que en el caso del hotel La Joya, el liderazgo en este caso fue medido a través del instrumento IPL, el encuestado fue el gerente nocturno de dicho hotel, quien, de acuerdo a la encuesta, pertenece al sexo masculino con una edad que oscila entre los 36 y 45 años; los resultados que se obtuvieron se muestran en el gráfico siguiente a través de un diagrama de radar, que refleja el puntaje otorgado para cada ítem analizado. A diferencia del hotel La Joya, el hotel Camino Real reflejó las menores prácticas con 2 puntos o 40%, mientras que las mayores con 5 puntos o 100%.

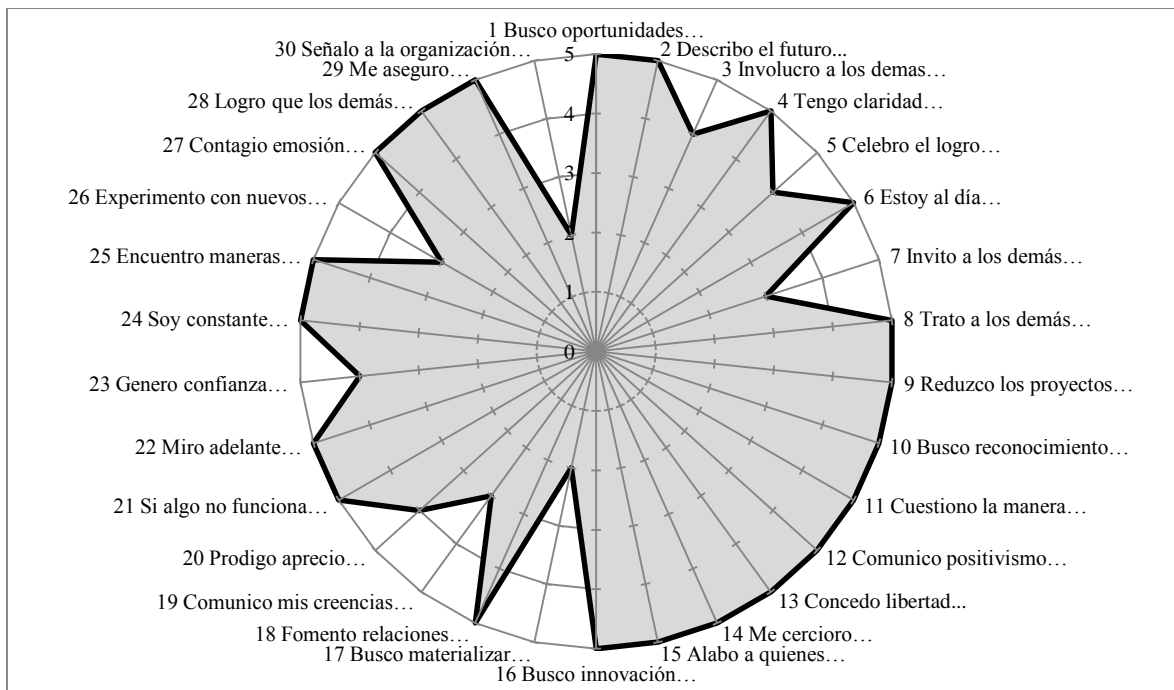


Gráfico 13: Diagrama de radar de los resultados obtenidos de la encuesta IPL  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Ítems

La siguiente tabla, refleja la suma de puntajes obtenidos (5 máximo y 1 mínimo) con el instrumento IPL; en la última columna se muestra en forma de lista, el porcentaje de prácticas de liderazgo del encuestado para cada ítem. Se observa un mayor porcentaje en los ítems 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 24, 25, 27, 28 y 29 todos con 100.00%. Mientras que los ítems 17 y 30 muestran el menor valor con un 40.00%.

No. de Ítem	Puntaje obtenido	Porcentaje de satisfacción %
1	5	100%
2	5	100%
3	4	80%
4	5	100%
5	4	80%
6	5	100%
7	3	60%
8	5	100%
9	5	100%
10	5	100%
11	5	100%
12	5	100%
13	5	100%
14	5	100%
15	5	100%
16	5	100%
17	2	40%
18	5	100%
19	3	60%
20	4	80%
21	5	100%
22	5	100%
23	4	80%
24	5	100%
25	5	100%
26	3	60%
27	5	100%
28	5	100%
29	5	100%
30	2	40%

Tabla 17: Tabla de vaciado de respuestas totales del instrumento IPL  
 Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Los gráficos a continuación, reflejan mediante diagramas de radar, los resultados obtenidos basados en las cinco dimensiones que componen al IPL.

## Desafiar los procesos y extender los riesgos

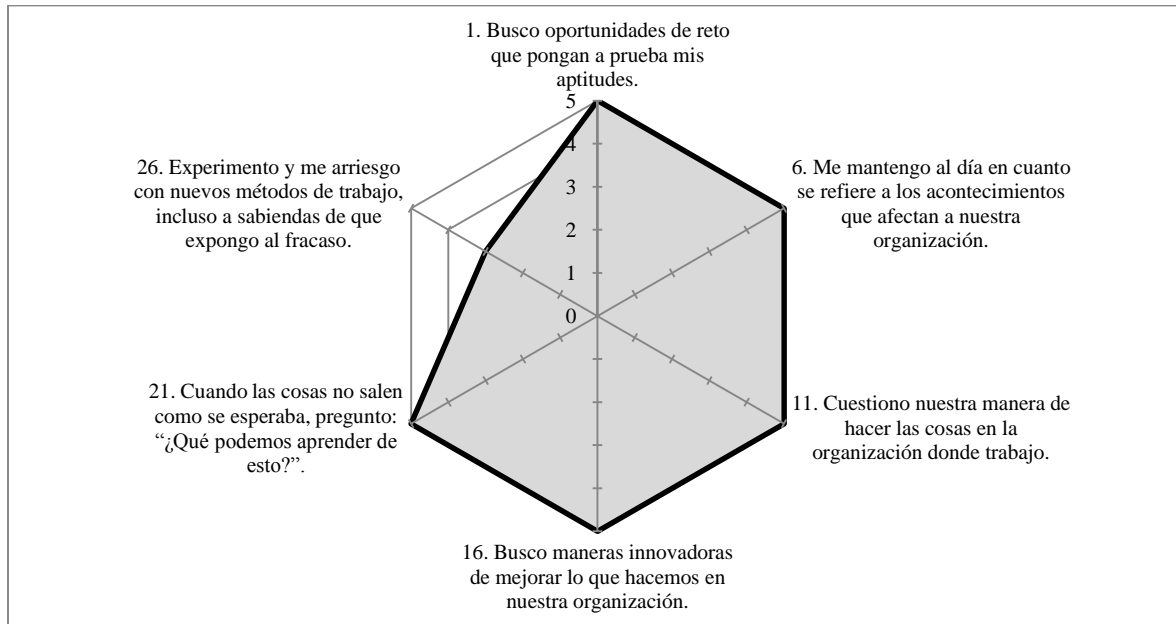


Gráfico 14: Diagrama de radar de *desafiar los procesos y extender los riesgos*  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Inspirar una visión compartida

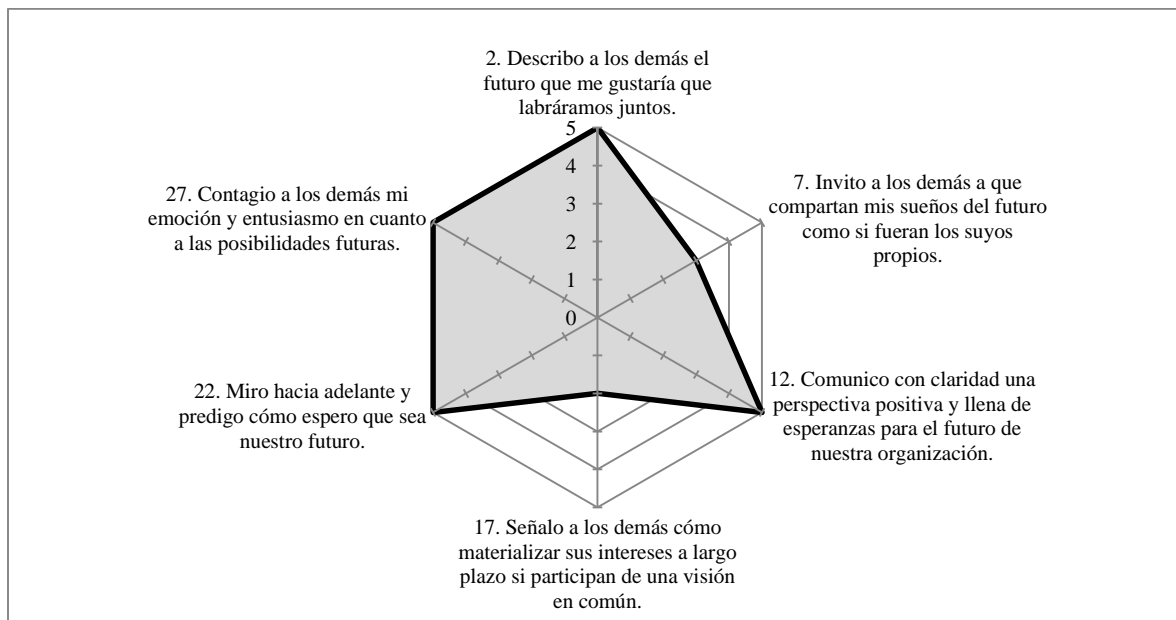


Gráfico 15: Diagrama de radar de *inspirar una visión compartida*  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)



## Habilitar a los demás para que actúen

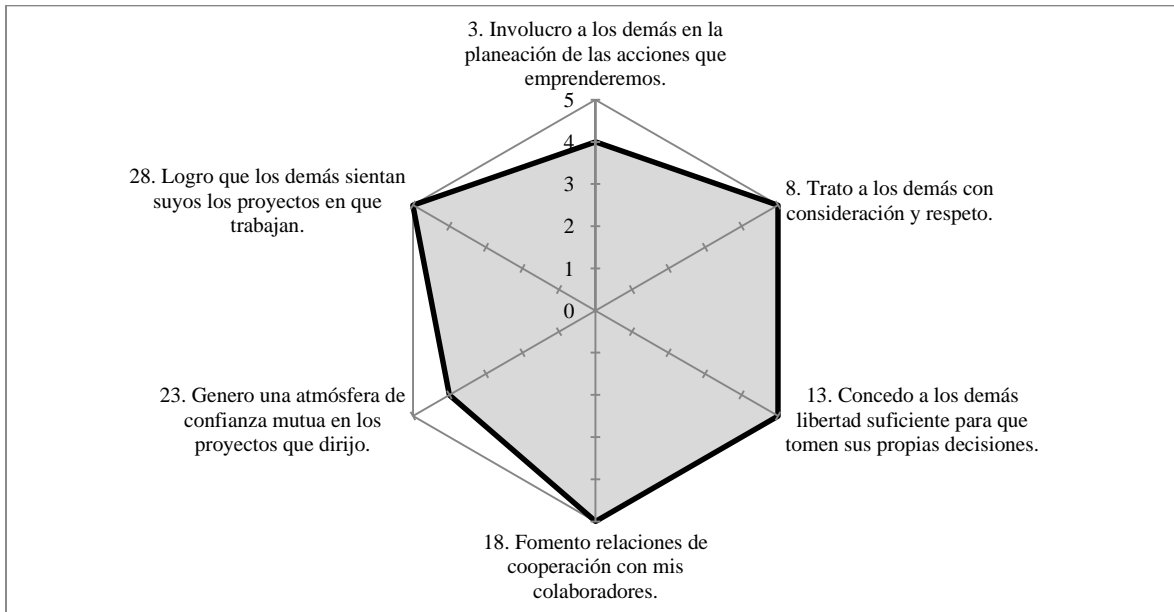


Gráfico 16: Diagrama de radar de *habilitar a los demás para que actúen*  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Modelar el camino

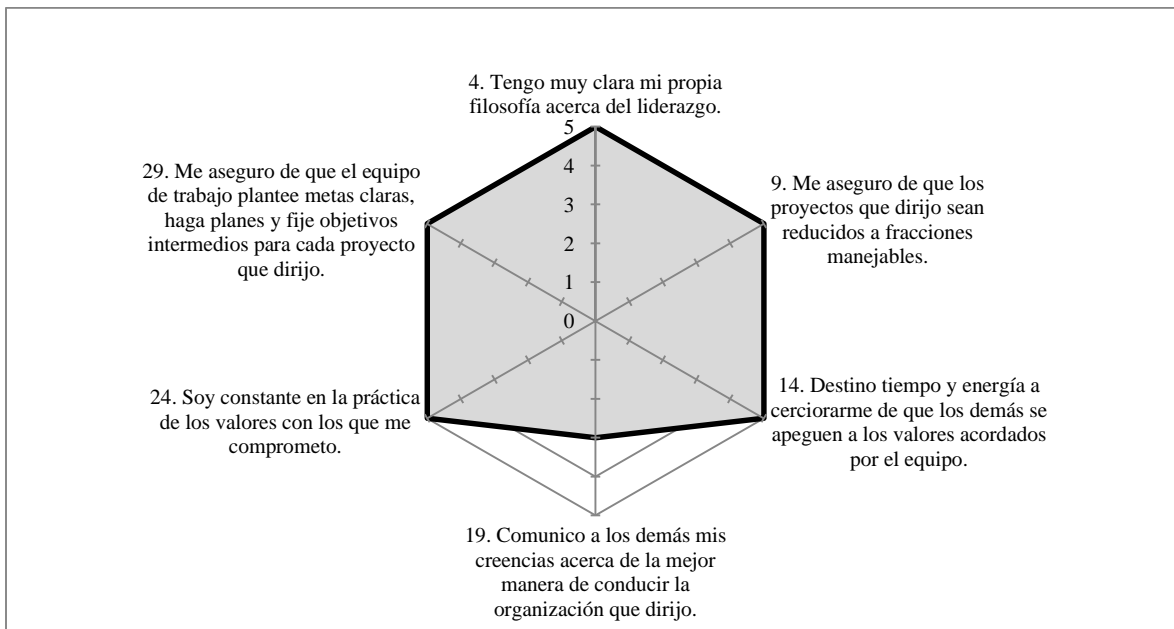


Gráfico 17: Diagrama de radar de *modelar el camino*  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Dar aliento al corazón

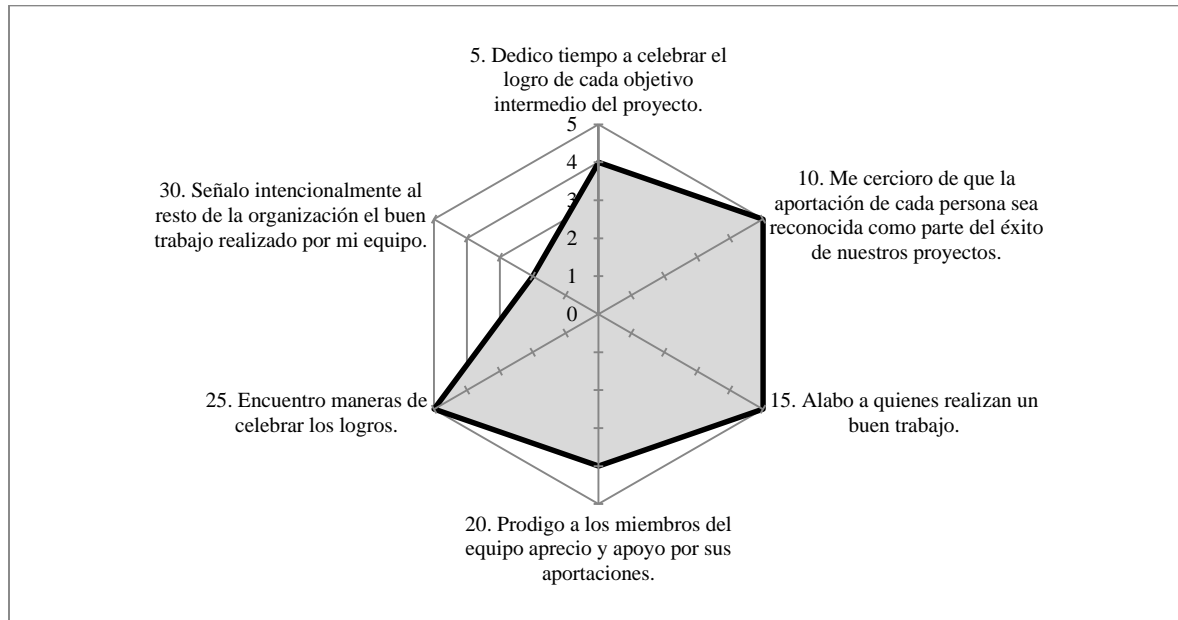


Gráfico 18: Diagrama de radar de dar aliento al corazón  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por ítem

La tabla siguiente, muestra los porcentajes individuales en los que se llevan a cabo las prácticas de liderazgo del encuestado, dentro de su división en cinco dimensiones. Los ítems de mayor porcentaje: ítems 1, 6, 11, 16 y 21 de la dimensión uno; ítems 2, 12, 22 y 27 de la dimensión dos; ítems 8, 13, 18 y 28 de la dimensión tres; ítems 4, 9, 14, 24 y 29 de la dimensión cuatro e ítems 10, 15 y 25 de la dimensión cinco. Mientras que los ítems 17 y 30, de menor valor, pertenecen a las dimensiones dos y cinco respectivamente.

	D1	D2	D3	D4	D5
Ítem	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspira una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1	100.00%				
2		100.00%			
3			80.00%		
4				100.00%	
5					80.00%
6	100.00%				
7		60.00%			
8			100.00%		
9				100.00%	
10					100.00%
11	100.00%				
12		100.00%			
13			100.00%		
14				100.00%	
15					100.00%
16	100.00%				
17		40.00%			
18			100.00%		
19				60.00%	
20					80.00%
21	100.00%				
22		100.00%			
23			80.00%		
24				100.00%	
25					100.00%
26	60.00%				
27		100.00%			
28			100.00%		
29				100.00%	
30					40.00%

Tabla 18: Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por ítem  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión

La siguiente tabla refleja los porcentajes en los que se llevan a cabo las prácticas de liderazgo por dimensión. La dimensión uno, tres y cuatro son las de mayor porcentaje con 93.33%. Mientras que las dimensiones dos y cinco son las de menor, con 83.33%.

	D1	D2	D3	D4	D5
Ítem	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspira una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16	93.33%	83.33%	93.33%	93.33%	83.33%
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Tabla 19: Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo

La tabla que se presenta a continuación, proporciona el porcentaje en términos generales sobre el cual, el encuestado ejecuta las prácticas de liderazgo en sus labores diarias.

	D1	D2	D3	D4	D5
Ítem	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspirar una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15			89.33%		
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Tabla 20: Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Clima Organizacional

Al igual que el caso del hotel La Joya, el clima organizacional el hotel Camino Real fue medido con el instrumento EMCO, y con ayuda del programa SPSS, los resultados del análisis fueron los siguientes:

### Número de encuestas levantadas y analizadas

La tabla número 10, muestra el total de encuestas levantadas, de las cuales, el 100% fueron analizadas a través del programa SPSS. En este caso, el hotel posee un total de 8 elementos en el área de división cuartos de acuerdo a la información proporcionada por el hotel; sin embargo, sólo se recibió respuesta de cinco.

Número de encuestas levantadas y analizadas		
N	Válidos	5
	Perdidos	0

Tabla 21: Número de encuestas levantadas y analizadas  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Datos sociodemográficos

Como se ha expuesto anteriormente, en el hotel Camino Real, únicamente se otorgó permiso para solicitar a los encuestados su edad y su sexo, no obstante, se obtuvieron casos donde algunos de los encuestados se reservaron su derecho de contestar alguna de ambas. Se muestran el resumen a continuación:

### Edad del encuestado

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 a 25 años	3	60.00%	60.00%
26 a 35 años	1	20.00%	80.00%
36 a 45 años	0	0.00%	80.00%
46 a 55 años	0	0.00%	80.00%
Sin respuesta	1	20.00%	100.00%
Total	5	100.00%	

Tabla 22: Edad del encuestado  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Gráfica de barras sobre la edad del encuestado

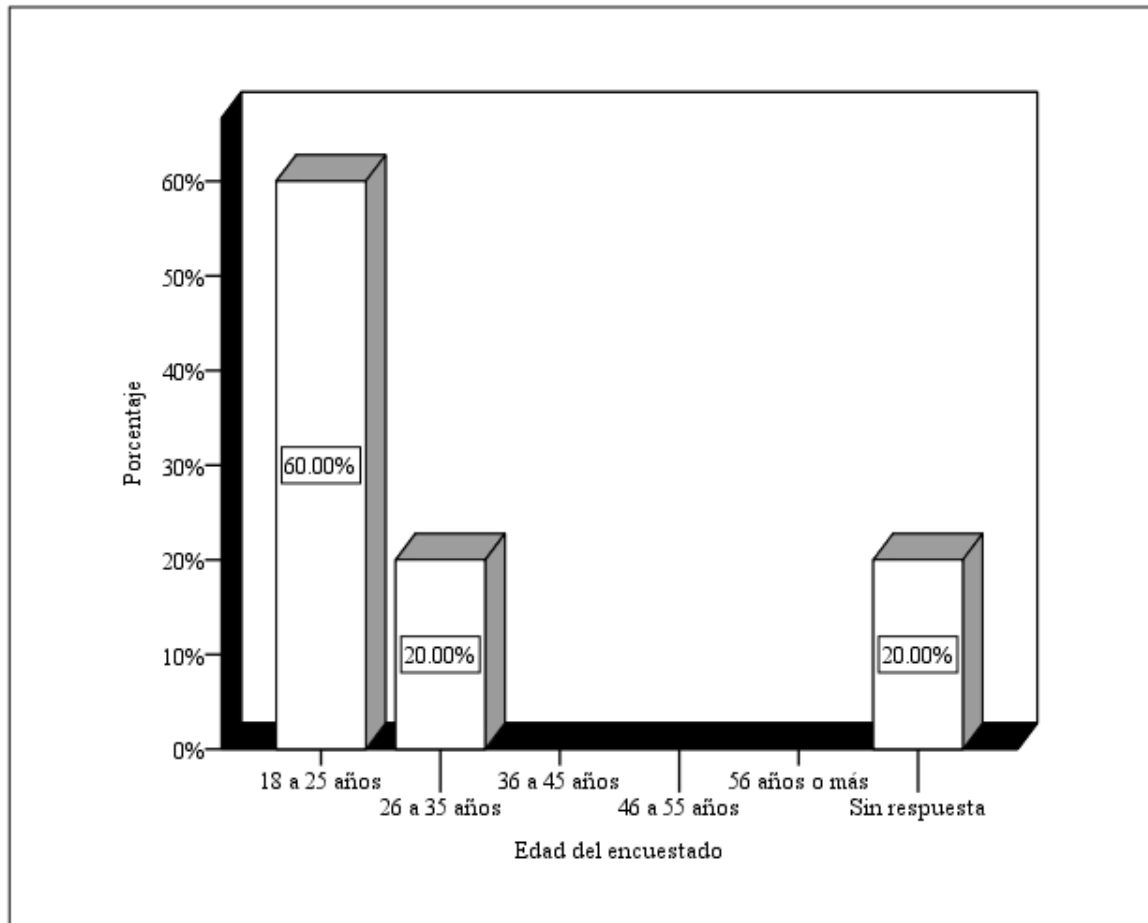


Gráfico 19: Gráfica de barras sobre la edad del encuestado  
 Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Género del encuestado

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	4	80%	80%
Femenino	1	20%	100%
Sin respuesta	0	0%	100%
Total	5	100%	

Tabla 23: Género del encuestado  
 Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

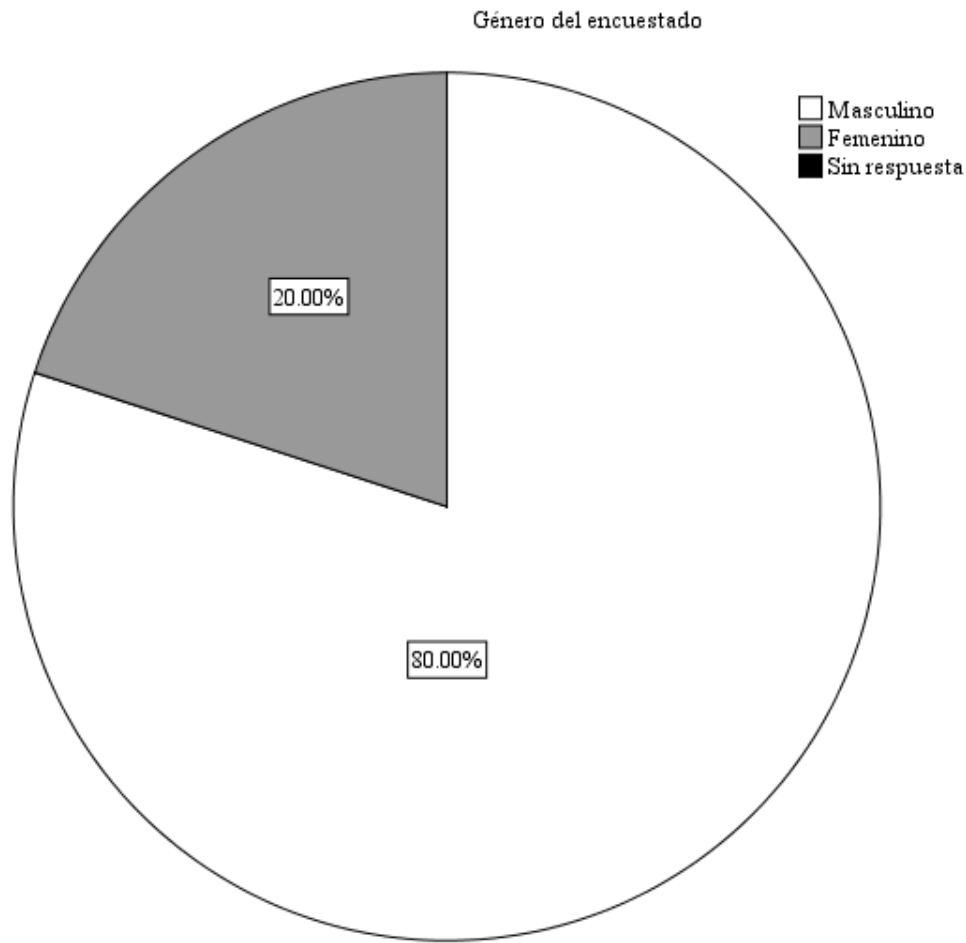


Gráfico 20: Diagrama sobre el género del encuestado  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Ítems

La siguiente tabla, refleja la suma de puntajes obtenidos (25 máximo y 5 mínimo) con el instrumento EMCO y en la última columna se muestra el porcentaje de satisfacción de los encuestados para cada ítem. Se observa una mayor satisfacción en el ítem 16,17, 19 y 28, todos con 100.00% de satisfacción. Mientras que el ítem 20 muestra el menor valor de satisfacción con un 56.00%.



No. de Ítem	Puntaje obtenido	Porcentaje de satisfacción %
1	24	96.00%
2	23	92.00%
3	24	96.00%
4	24	96.00%
5	21	84.00%
6	22	88.00%
7	24	96.00%
8	23	92.00%
9	22	88.00%
10	22	88.00%
11	23	92.00%
12	20	80.00%
13	23	92.00%
14	22	88.00%
15	20	80.00%
16	25	100.00%
17	25	100.00%
18	24	96.00%
19	25	100.00%
20	14	56.00%
21	19	76.00%
22	16	64.00%
23	16	64.00%
24	22	88.00%
25	23	92.00%
26	23	92.00%
27	24	96.00%
28	25	100.00%
29	23	92.00%

Tabla 24: Tabla de vaciado de respuestas totales del instrumento EMCO

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por ítem

Como se muestra a continuación, los ítems con mayor índice de satisfacción fueron el 16,17 y 19, los cuales, coincidentemente se encuentran dentro del factor *consideración de directivos*, mientras que el 28 pertenece al factor *liderazgo de los directivos*; ambos factores pertenecientes al *sistema organizacional*. Por otra parte, el ítem 20, de menor porcentaje de satisfacción, se

encuentra casualmente en el mismo nivel que los de mayor satisfacción, sólo que en el factor de *beneficios y recompensas*.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1	96.00%							
2	92.00%							
3	96.00%							
4	96.00%							
5		84.00%						
6		88.00%						
7		96.00%						
8			92.00%					
9			88.00%					
10			88.00%					
11				92.00%				
12				80.00%				
13				92.00%				
14				88.00%				
15					80.00%			
16					100.00%			
17					100.00%			
18					96.00%			
19					100.00%			
20						56.00%		
21						76.00%		
22						64.00%		
23						64.00%		
24							88.00%	
25							92.00%	
26							92.00%	
27								96.00%
28								100.00%
29								92.00%

Tabla 25: Porcentajes de satisfacción por ítem

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por factores

Como se muestra en la tabla a continuación, el factor con mayor índice de satisfacción fue el 8, *liderazgo de los directivos*, perteneciente al *sistema organizacional*. Mientras que el factor 6, *beneficios y recompensas* de menor porcentaje de satisfacción, se encuentra casualmente en el mismo *sistema organizacional*.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2								
3	95.00%							
4								
5								
6		89.33%						
7								
8								
9			89.33%					
10								
11								
12								
13				88.00%				
14								
15								
16								
17					95.20%			
18								
19								
20								
21						65.00%		
22								
23								
24								
25							90.67%	
26								
27								
28								96.00%
29								

Tabla 26: Porcentajes de satisfacción por factores  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por niveles (sistemas)

La tabla siguiente muestra los porcentajes promedio por sistemas o niveles obtenidos del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas; obteniendo el *sistema individual* el mayor valor, seguido del *sistema interpersonal* y por último el *sistema organizacional*.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2								
3								
4		92.17%						
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11				88.67%				
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22							86.72%	
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

Tabla 27: Porcentajes de satisfacción por niveles (sistemas)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción general

La siguiente tabla muestra el porcentaje general del clima organizacional percibido por los encuestados.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15					89.19%			
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

Tabla 28: Porcentajes de satisfacción general

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Resultados de la entrevista

Como ya se mencionó en el apartado de instrumentos, se logró llevar a cabo una entrevista a un excolaborador del corporativo del hotel Camino real, cuyo nombre se manejó bajo el anonimato para mantener a salvo su identidad. Los principales resultados obtenidos de dicha entrevista se resumen en los siguientes puntos:

- Considera su experiencia en términos generales como pésima.
- Califica a la compañía como noble en cuanto a sus prestaciones, seguro de gastos médicos, fondo de ahorro; aspectos que, según el entrevistado, son los que más retienen a los colaboradores a trabajar ahí.
- Considera el liderazgo de los jefes como muy bajo, pues no existe un apoyo hacia los empleados, ya que sólo buscan una zona de confort, olvidando el indispensable soporte, motivación y trabajo en equipo hacia sus colaboradores, provocando así una apatía en ambos niveles a la hora de desempeñarse.
- Cuando existe un error corregible, los jefes y la empresa se encargan de castigar al subordinado haciéndole pagar monetariamente el mismo, sin tolerancia alguna.
- Al jefe superior lo consideraba más un jefe que un líder pues, aunque existe cierta apertura para escuchar opiniones o propuestas, éstas nunca se toman en cuenta seriamente, ni existe retroalimentación de lo aportado.
- Los jefes permiten al empleado elegir su forma de trabajar, pero las exigencias de trabajo eran más de las humanamente posibles.
- Ante conflictos, los jefes toman las decisiones más fáciles, pero no las más efectivas como cambiarle los días de descanso al empleado para evitar problemas con otro compañero en lugar de buscar solucionar el problema de raíz.
- Un aspecto positivo del jefe era su flexibilidad de puntualidad debido al gran problema inestable del tráfico en la ciudad, o ante algún otro problema aceptable.
- El departamento de RRHH se esforzaba por proporcionar herramientas integrales para el trabajo efectivo de los elementos de la empresa, no obstante, el jefe no persuadía a los empleados para aceptarlos y aprovecharlos, por lo que lo veían como una carga.
- La preparación profesional de los jefes es aceptable en la mayoría, aunque tienen una *escuela antigua* que no les permite aceptar tan fácilmente los cambios. Por lo tanto, los jefes no buscan dar el ejemplo hacia sus subalternos.

- No considera que exista trabajo en equipo, ni compañerismo dentro del área de trabajo.
- Respeto, trato humano, tranquilidad y tolerancia si hay en el clima organizacional, pero hace falta mayor comprensión al colaborador, no ser tratado como una máquina.
- No existe ningún tipo de recompensas o programa por el buen trabajo realizado.
- Existen cursos para mejorar el liderazgo, pero no para el clima organizacional.

### 4.3 Comparación de casos

En esta parte, se muestra a través de diversas tablas, el análisis resultado de la comparación de ambos casos, todo esto con el fin de poder observar más claramente las similitudes y diferencias que existan entre ellos.

#### Liderazgo

Número total de encuestas levantadas y analizadas		
La Joya	Válidos	1
Camino Real	Válidos	1
Total		14

Tabla 29: Número de encuestas levantadas y analizadas  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

#### Datos sociodemográficos totales (ambos casos)

Datos sociodemográficos de los encuestados		
Hotel	Edad	Sexo
La Joya	26 a 35 años	Femenino
Camino Real	36 a 45 años	Masculino

Cuadro 25: Datos sociodemográficos de los encuestados (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

#### Ítems (ambos casos)

La siguiente tabla, refleja el porcentaje de satisfacción de los encuestados por caso, así como la suma de puntajes obtenidos (10 máximo y 2 mínimo; ambos casos) con el instrumento IPL. Los ítems 2, 8 y 14 muestra el mayor porcentaje de ejecución de prácticas con un 100%. Mientras que el ítem 17 muestra el menor valor de prácticas con un 50.00%.

No. de Ítem	Puntaje obtenido La Joya	Porcentaje La Joya %	Puntaje obtenido Camino Real	Porcentaje Camino Real %	Puntaje (ambos casos) obtenido	Porcentaje (ambos casos) %
1	4	80%	5	100%	9	90.00%
2	5	100%	5	100%	10	100.00%
3	5	100%	4	80%	9	90.00%
4	5	100%	5	100%	10	100.00%
5	4	80%	4	80%	8	80.00%
6	4	80%	5	100%	9	90.00%
7	3	60%	3	60%	6	60.00%
8	5	100%	5	100%	10	100.00%
9	4	80%	5	100%	9	90.00%
10	4	80%	5	100%	9	90.00%
11	3	60%	5	100%	8	80.00%
12	4	80%	5	100%	9	90.00%
13	4	80%	5	100%	9	90.00%
14	5	100%	5	100%	10	100.00%
15	4	80%	5	100%	9	90.00%
16	4	80%	5	100%	9	90.00%
17	3	60%	2	40%	5	50.00%
18	3	60%	5	100%	8	80.00%
19	4	80%	3	60%	7	70.00%
20	5	100%	4	80%	9	90.00%
21	3	60%	5	100%	8	80.00%
22	4	80%	5	100%	9	90.00%
23	4	80%	4	80%	8	80.00%
24	4	80%	5	100%	9	90.00%
25	3	60%	5	100%	8	80.00%
26	4	80%	3	60%	7	70.00%
27	3	60%	5	100%	8	80.00%
28	3	60%	5	100%	8	80.00%
29	4	80%	5	100%	9	90.00%
30	4	80%	2	40%	6	60.00%

Tabla 30: Tabla de vaciado de respuestas del instrumento IPL (ambos casos)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)



### Porcentajes de satisfacción por ítem (ambos casos)

La tabla siguiente, muestra los porcentajes individuales en los que se llevan a cabo las prácticas de liderazgo del encuestado, esto dentro de su división en cinco dimensiones. Los ítems de mayor porcentaje: ítem 2 de la dimensión dos; ítem 8 de la dimensión tres e ítem 4 y 14 de la dimensión cuatro. Mientras que el ítem 17, de menor valor, pertenecen a la dimensión dos.

Ítem	D1	D2	D3	D4	D5
	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspira una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1	90.00%				
2		100.00%			
3			90.00%		
4				100.00%	
5					80.00%
6	90.00%				
7		60.00%			
8			100.00%		
9				90.00%	
10					90.00%
11	80.00%				
12		90.00%			
13			90.00%		
14				100.00%	
15					90.00%
16	90.00%				
17		50.00%			
18			80.00%		
19				70.00%	
20					90.00%
21	80.00%				
22		90.00%			
23			80.00%		
24				90.00%	
25					80.00%
26	70.00%				
27		80.00%			
28			80.00%		
29				90.00%	
30					60.00%

Tabla 31: Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por ítem (ambos casos)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión (ambos casos)

La siguiente tabla refleja los porcentajes en los que se llevan a cabo las prácticas de liderazgo por dimensión. La dimensión cuatro *Modelar el camino* es la de mayor porcentaje con 90.00%. Mientras que la dimensiones dos *Inspirar una visión compartida* es la de menor porcentaje con 78.33%.

	D1	D2	D3	D4	D5
Ítem	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspirar una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16	83.33%	78.33%	86.67%	90.00%	81.67%
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Tabla 32: Porcentaje de ejecución de prácticas de liderazgo por dimensión (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo (ambos casos)

La tabla que se presenta a continuación proporciona el porcentaje en términos generales sobre el cual, el encuestado ejecuta las prácticas de liderazgo en sus labores diarias.

	D1	D2	D3	D4	D5
Ítem	Desafiar los procesos y extender los riesgos	Inspirar una visión compartida	Habilitar a los demás para que actúen	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15			84.00%		
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Tabla 33: Porcentaje general de ejecución de prácticas de liderazgo (ambos casos)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Similitudes

Al llevar a cabo el vaciado de datos obtenidos a través del instrumento IPL, se observaron algunas coincidencias o similitudes que vinculan a los dos hoteles estudiados.

El cuadro a continuación, muestra los ítems (siete en total) en los cuales ambos hoteles, mediante sus encuestados, aseguran tener la misma frecuencia de práctica del buen liderazgo. Casualmente, dos de estos ítems pertenecen a la dimensión de *Inspirar una visión compartida*, la cual es una de las menos practicadas por ambos. De igual forma, otros dos de los ítems en cuestión, pertenecen a la dimensión *Modelar el camino*, la cual, por el contrario, es una de las más practicadas por ambos casos.

Ítem	Porcentaje de práctica	Descripción	Dimensión	Análisis
2	100%	Describir un futuro juntos	Inspirar una visión compartida	Una de las dimensiones menos practicadas en ambos hoteles
7	60%	Compartir sueños como propios		
4	100%	Tener clara su filosofía de liderazgo	Modelar el camino	Una de las dimensiones más practicadas en ambos hoteles
14	100%	Asegurar el apego a valores		
8	100%	Consideración y respeto	Habilitar a los demás	
23	80%	Generar atmósfera de confianza		
5	80%	Celebrar objetivos logrados de proyectos	Dar aliento al corazón	

Cuadro 26: Ítems con misma frecuencia de práctica en IPL (ambos hoteles)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

El cuadro siguiente hace un análisis de los ítems que menos y más práctica reciben de acuerdo a las respuestas de los encuestados. En ambos casos, coincidentemente el ítem del IPL menos practicado es el 17, el cual indica que el líder, con poca frecuencia señala a los demás cómo pueden materializarse sus objetivos si se participa de una visión en común; este aspecto es el de mayor prioridad de corrección. En el caso de los ítems de mayor práctica, son cuatro en los que ambos casos coinciden; los dos encuestados tienen la misma frecuencia de práctica en los aspectos de cómo describirles un futuro juntos, tener clara su filosofía sobre el liderazgo, tratar a los demás consideración y respeto, además de cerciorarse que se practiquen los valores acordados por el equipo.

Ítem de menor práctica	Porcentaje de práctica	Descripción	Ítem de mayor práctica	Porcentaje de práctica	Descripción
17	60% L.J y 40% C.R.	Participación de una visión en común	2	100%	Describir un futuro juntos
			4	100%	Tener clara su filosofía de liderazgo
			8	100%	Consideración y respeto
			14	100%	Asegurar el apego a valores

Cuadro 27: Ítems con mayor y menor frecuencia de práctica en IPL (ambos hoteles)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Diferencias

Existen algunas diferencias significativas detectadas entre los dos elementos encuestados. El siguiente cuadro enfatiza los ítems con mayor diferencia de práctica llevados a cabo; no obstante, la cuestión resaltable es que la dimensión *Desafiar los procesos*, es casualmente una de las dos menos practicadas en La Joya pero una de las tres mejor realizadas en Camino Real.

Ítem	L.J.	C.R.	Diferencia	Descripción	Dimensión	Análisis
11	60%	100%	40%	Cuestionar las formas de trabajar	Desafiar los procesos	Una de las dos dimensiones más bajas en L.J. y una de las tres más altas en C.R.
21	60%	100%	40%	Preguntarse: ¿Qué aprender del fracaso?		
18	60%	100%	40%	Fomentar relaciones de cooperación	Inspirar una visión compartida	
28	60%	100%	40%	Generar atmósfera de confianza		
25	60%	100%	40%	Celebrar todos los logros	Habilitar a los demás	
30	80%	40%	40%	Hacerles sentir suyos los proyectos		
27	60%	100%	40%	Contagiar emoción y entusiasmo	Dar aliento al corazón	

Cuadro 28: Ítems con mayor diferencia de práctica en IPL entre ambos hoteles

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

La tabla a continuación refleja una gran diferencia entre ambos casos, mientras que La Joya tiene un gran número de ítems con poca práctica, Camino Real sólo cuenta con un par. Aunque, visto desde el punto de vista contrario, de ítems con más alto porcentaje, los papeles se invierten, encontrándose un gran número de ítems con práctica perfecta por parte de Camino Real.

	Ítems con más bajo porcentaje	Porcentaje	Ítems con más alto porcentaje	Porcentaje
La Joya	8	60%	6	100%
Camino Real	2	40%	21	100%

Tabla 34: Ítems con mayor y menor porcentaje en ambos casos  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Clima Organizacional

Número total de encuestas levantadas y analizadas		
La Joya	Válidos	9
	Perdidos	0
Camino Real	Válidos	5
	Perdidos	0
Total		14

Tabla 35: Número total de encuestas levantadas y analizadas (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Datos sociodemográficos totales (ambos casos)

### Edades de los encuestados (ambos casos)

	Frecuencia La Joya	Porcentaje La Joya	Frecuencia Camino Real	Porcentaje Camino Real	Frecuencia total	Porcentaje total
18 a 25 años	3	33.30%	3	60.00%	6	42.90%
26 a 35 años	2	22.20%	1	20.00%	3	21.40%
36 a 45 años	1	11.10%	0	0.00%	1	7.10%
46 a 55 años	1	11.10%	0	0.00%	1	7.10%
Sin respuesta	2	22.20%	1	20.00%	3	21.40%
Total	9	100.00%	5	100.00%	14	100.00%

Tabla 36: Edades de los encuestados (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Gráfica de barras sobre edades de los encuestados (ambos casos)

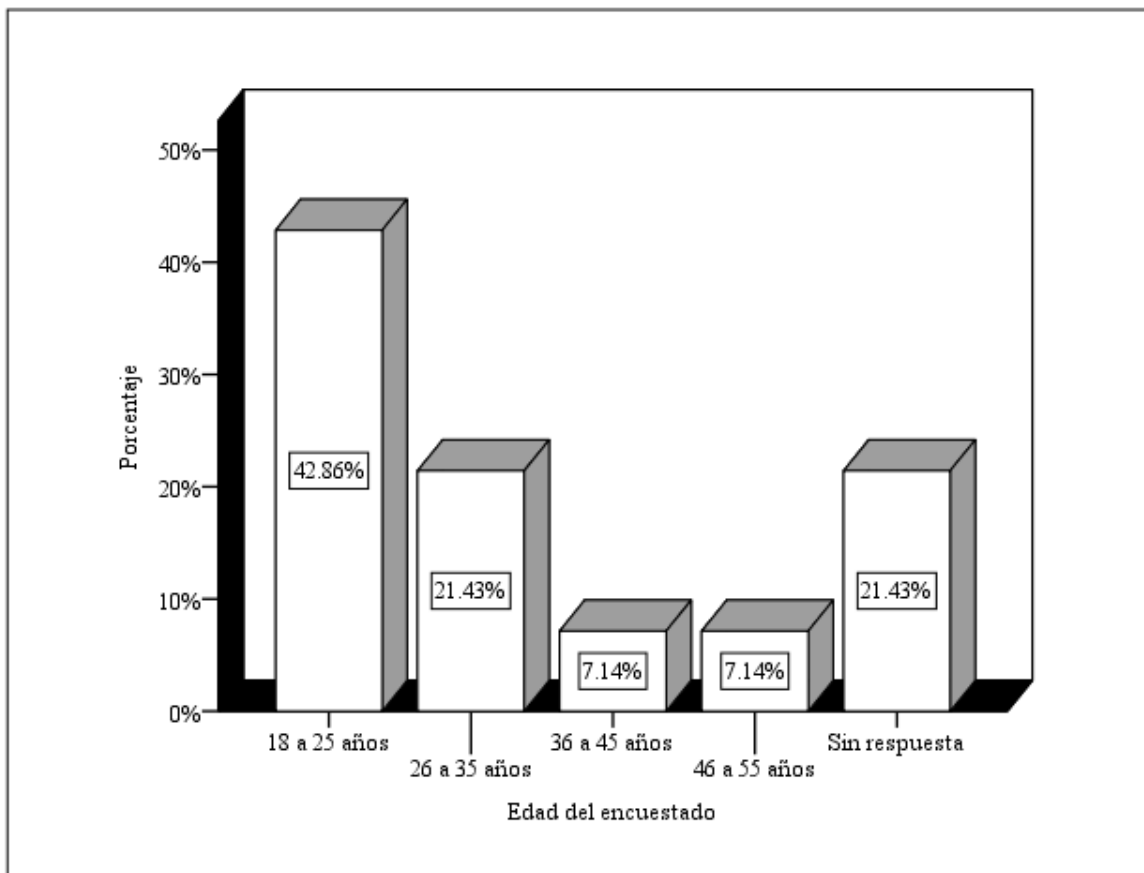


Gráfico 21: Gráfica de barras sobre las edades de los encuestados (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Género de los encuestados (ambos casos)

	Frecuencia La Joya	Porcentaje La Joya	Frecuencia Camino Real	Porcentaje Camino Real	Frecuencia total	Porcentaje total
Masculino	6	67%	4	80%	10	71.40%
Femenino	2	22%	1	20%	3	21.40%
Sin respuesta	1	11%	0	0%	1	7.10%
Total	9	100%	5	100%	14	100%

Tabla 37: Género de los encuestados (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

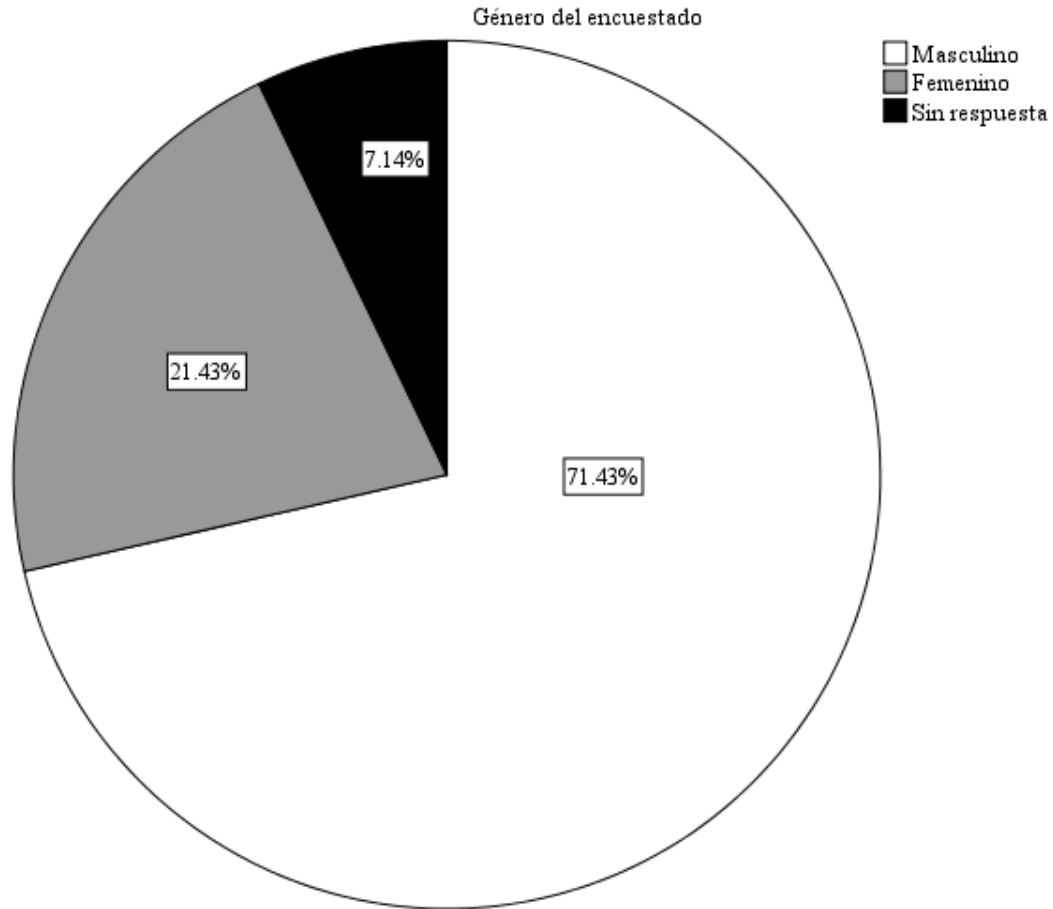


Gráfico 22: Diagrama sobre el género de los encuestados (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Ítems (ambos casos)

La siguiente tabla, refleja el porcentaje de satisfacción de los encuestados por caso, así como la suma de puntajes obtenidos (70 máximo y 14 mínimo; ambos casos) con el instrumento IPL.

El ítem 19 muestra el mayor porcentaje de satisfacción con un 97.14%. Mientras que los ítems 20 y 22 muestran el menor valor de satisfacción con un 54.29%.



No. de Ítem	Puntaje obtenido La Joya	Porcentaje de satisfacción La Joya %	Puntaje obtenido Camino Real	Porcentaje de satisfacción Camino Real %	Puntaje (ambos casos) obtenido	Porcentaje (ambos casos) de satisfacción %
1	35	77.78%	24	96.00%	59	84.29%
2	26	57.78%	23	92.00%	49	70.00%
3	35	77.78%	24	96.00%	59	84.29%
4	37	82.22%	24	96.00%	61	87.14%
5	33	73.33%	21	84.00%	54	77.14%
6	33	73.33%	22	88.00%	55	78.57%
7	29	64.44%	24	96.00%	53	75.71%
8	37	82.22%	23	92.00%	60	85.71%
9	33	73.33%	22	88.00%	55	78.57%
10	26	57.78%	22	88.00%	48	68.57%
11	33	73.33%	23	92.00%	56	80.00%
12	34	75.56%	20	80.00%	54	77.14%
13	28	62.22%	23	92.00%	51	72.86%
14	35	77.78%	22	88.00%	57	81.43%
15	43	95.56%	20	80.00%	63	90.00%
16	39	86.67%	25	100.00%	64	91.43%
17	37	82.22%	25	100.00%	62	88.57%
18	41	91.11%	24	96.00%	65	92.86%
19	43	95.56%	25	100.00%	68	97.14%
20	26	57.78%	14	56.00%	38	54.29%
21	30	66.67%	19	76.00%	49	70.00%
22	22	48.89%	16	64.00%	38	54.29%
23	27	60.00%	16	64.00%	43	61.43%
24	34	75.56%	22	88.00%	48	68.57%
25	36	80.00%	23	92.00%	59	84.29%
26	38	84.44%	23	92.00%	61	87.14%
27	37	82.22%	24	96.00%	61	87.14%
28	38	84.44%	25	100.00%	63	90.00%
29	33	73.33%	23	92.00%	56	80.00%

Tabla 38: Tabla de vaciado de respuestas del instrumento EMCO (ambos casos)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por ítem (ambos casos)

Como se muestra en la siguiente tabla, el ítem 19 muestra el mayor porcentaje de satisfacción, el cual se encuentra dentro del factor *consideración de directivos* perteneciente al nivel de *sistema organizacional*, mientras que los ítems 20 y 22, de menor valor de satisfacción, se encuentran

casualmente en el mismo nivel que los de mayor satisfacción, pero en el factor de *beneficios y recompensas*.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1	84.29%							
2	70.00%							
3	84.29%							
4	87.14%							
5		77.14%						
6		78.57%						
7		75.71%						
8			85.71%					
9			78.57%					
10			68.57%					
11				80.00%				
12				77.14%				
13				72.86%				
14				81.43%				
15					90.00%			
16					91.43%			
17					88.57%			
18					92.86%			
19					97.14%			
20						54.29%		
21						70.00%		
22						54.29%		
23						61.43%		
24							68.57%	
25							84.29%	
26							87.14%	
27								87.14%
28								90.00%
29								80.00%

Tabla 39: Porcentajes de satisfacción por ítem (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por factores (ambos casos)

Como se muestra a continuación, el factor con mayor índice de satisfacción fue el 5, *consideración de directivos* perteneciente al nivel de *sistema organizacional*. Mientras que el factor 6, de menor porcentaje de satisfacción y perteneciente al factor de *beneficios y recompensas*, se encuentra casualmente en el mismo sistema que el de mayor satisfacción.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2	81.43%							
3								
4								
5								
6		77.14%						
7								
8								
9			77.62%					
10								
11								
12				77.86%				
13								
14								
15								
16								
17					92.00%			
18								
19								
20								
21						60.00%		
22								
23								
24								
25							80.00%	
26								
27								
28								85.71%
29								

Tabla 40: Porcentajes de satisfacción por factores (ambos casos)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción por sistemas (ambos casos)

La tabla siguiente muestra los porcentajes promedio por sistemas o niveles obtenidos del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas; obteniendo el *sistema organizacional* el mayor valor, seguido del *sistema individual* y por último el *sistema interpersonal*.

Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2								
3								
4		79.29%						
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11				77.74%				
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22							79.43%	
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

Tabla 41: Porcentajes de satisfacción por sistemas (ambos casos)  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Porcentajes de satisfacción general (ambos casos)

La siguiente tabla muestra el porcentaje general para ambos casos estudiados, del clima organizacional percibido por los encuestados.

Porcentajes de satisfacción general (ambos casos)								
Ítem	Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	Satisfacción de los trabajadores	Autonomía en el trabajo	Relaciones sociales	Unión y apoyo entre compañeros	Consideración de directivos	Beneficios y recompensas	Motivación y esfuerzo	Liderazgo de directivos
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15					78.82%			
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

Tabla 42: Porcentajes de satisfacción general (ambos casos)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Similitudes

Para el caso de los datos obtenidos a través del instrumento EMCO, se observaron de igual forma ciertas coincidencias o similitudes de vinculación entre los dos hoteles estudiados. Ambos hoteles estudiados coinciden en el ítem 19 como uno de los elementos con mayor satisfacción, mientras que coinciden de igual forma en el ítem 6 como uno de los de menor satisfacción reportados.

Ítem de mayor satisfacción	Porcentaje de satisfacción	Descripción	Factor de menor satisfacción	Porcentaje de satisfacción	Descripción
19	95% L.J y 100% C.R.	Comunicar la mejor manera de guiar	6	58% L.J y 65% C.R.	Describir un futuro juntos

Cuadro 29: Ítems de mayor y menor frecuencia de satisfacción en la EMCO (ambos hoteles)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

## Diferencias

La siguiente tabla refleja algunas de las diferencias más significativas encontradas en la comparación de resultados de los dos hoteles estudiados con el instrumento EMCO. Existen diferencias poco significativas entre cada análisis; por ítem, por factor y por sistema, en su mayoría de menos de 10% de satisfacción. No obstante, para el caso del análisis por sistema se ha identificado una diferencia importante entre los dos hoteles, el sistema con más alto porcentaje de satisfacción en el hotel La Joya es el sistema con menor porcentaje del hotel Camino Real. Además, este último porcentaje es superior en un 10% en comparación con el de La Joya.

	Ítems con más bajo porcentaje	Ítems con más alto porcentaje	Factor con más bajo porcentaje	Factor con más alto porcentaje	Sistema con más bajo porcentaje	Sistema con más alto porcentaje
La Joya	22(49%)	15 y 19(96%)	6(58%)	5(90%)	Interpersonal (71%)	Organizacional (77%)
Camino Real	20 y 23(56%)	16, 17, 19 y 28(100%)	6(65%)	8(96%)	Organizacional (87%)	Individual (96%)

Tabla 43: Diferencias significativas en EMCO (ambos casos)

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

**CAPÍTULO V.**  
**OPORTUNIDADES DE MEJORA**

## Capítulo V. Oportunidades de mejora

Si bien los resultados tanto del liderazgo y del clima organizacional en ambos casos son considerados como buenos, varios aspectos mejorables han sido detectados para cada hotel de forma individual. Por lo tanto, con base al tercer objetivo de esta investigación, la presente sección, muestra, primeramente, una propuesta de acción para el liderazgo ejercido por el hotel La Joya y el hotel Camino Real y después, una propuesta para ambos en cuanto al clima organizacional.

### 5.1 Hotel La Joya y su liderazgo

El siguiente cuadro enlista en orden de mayor a menor prioridad, los principales esfuerzos de mejoramiento necesarios para optimizar el desempeño del liderazgo ejercido por el encuestado.

Número	Acciones de liderazgo a mejorar
1	Cuestionarse la manera de hacer las cosas en busca de mejoras
2	Buscar un aprendizaje de resultados inesperados
3	Invitar a los demás a compartir los mismos sueños
4	Señalar que una visión común puede materializar sus intereses
5	Fomentar la cooperación entre compañeros
6	Crear un sentimiento de pertenencia para con los proyectos
7	Fraccionar los proyectos a partes manejables y entendibles
8	Comunicar las creencias que se tienen para mejorar el trabajo
9	Ser constante en los valores practicados
10	Tener planes claros y objetivos para cada situación

*Cuadro 30:* Acciones de liderazgo a mejorar en hotel La Joya  
*Fuente:* Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### 5.2 Hotel Camino Real y su liderazgo

El siguiente cuadro enlista en orden de mayor a menor prioridad, los principales esfuerzos de mejoramiento necesarios para optimizar el desempeño del liderazgo ejercido por el encuestado.



Número	Acciones de liderazgo a mejorar
1	Invitar a los demás a compartir los mismos sueños
2	Señalar que una visión común puede materializar sus intereses
3	Señalar a la organización el buen desempeño del equipo de trabajo
4	Experimentar y arriesgar nuevos métodos de trabajo sin miedo
5	Involucrar a los demás en la planeación de acciones
6	Crear una buena atmósfera de trabajo en proyectos
7	Comunicar las creencias que se tienen para mejorar el trabajo

*Cuadro 31:* Acciones de liderazgo a mejorar en hotel Camino Real  
*Fuente:* Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

La acción 3 en el caso de La Joya y la 1 en el caso Camino Real, menciona que es necesario invitar más a los demás a compartir los mismos sueños, aspecto que consideran vital Kouzes y Posner (2006) en su concepto de liderazgo, pues según ellos, es el arte de movilizar a otros de forma que estos, deseen luchar en pos de aspiraciones comunes.

Si nos enfocamos ahora en las acciones 5, 6 y 9 de La Joya, donde se habla de valores para el logro de objetivos, se puede citar a Münch (2006), quien mencionó que parte esencial del líder es poseer habilidades para inspirar confianza, respeto y lealtad necesarios para guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Bateman y Snell (2009) añaden que el liderazgo también logra influir en los demás para lograr ciertos objetivos, tal como es necesario en la acción 6 de Camino Real, donde se necesita que el líder influya en los demás para lograr crear una buena atmósfera de trabajo.

Estos y más ejemplos pueden encontrarse en la teoría expuesta sobre el liderazgo, además de considerar a Kouzes y Posner (2006) nuevamente, quienes con su teoría de liderazgo transformacional y con la identificación de las cinco prácticas elementales de un liderazgo exitoso, afirmaron que puede lograrse que aquellos al mando puedan realizar sucesos extraordinarios. Por lo tanto, en ambos casos, y siguiendo dicha teoría podrán lograr cada objetivo organizacional que se requiera.

Por otra parte, algunos de los estudios considerados como sustento de la presente investigación, han servido como base para confirmar la gran influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, pero de igual forma para poder vislumbrar algunas acciones estratégicas que permitan mejorar las prácticas de liderazgo. Se toma como base de análisis, las acciones a

mejorar del liderazgo para ambos hoteles; algunas de las aportaciones de ciertos autores y sus investigaciones son las siguientes:

- *Cuestionarse la manera de hacer las cosas en busca de mejoras*, al respecto habla Molina, Pérez y López (2015), quienes descubrieron en su investigación que si el líder provee un flujo de ideas que sean novedosas, se crea en sus subalternos nuevas formas de concebir los problemas y pensamientos; al implementar innovación para hacer eficientes los procesos, los trabajadores asimilan de mejor manera los problemas, creando mejores soluciones.
- *Invitar a los demás a compartir los mismos sueños*, los mismos autores antes mencionados, aportan también que al hablar de mismos sueños se debe de tener una misma visión, para lo cual, se debe expresar con sencillez a los subordinados los propósitos a alcanzar y orientar todos los esfuerzos, de esta forma, se impulsa también que el líder se vuelva un modelo para los seguidores.
- *Señalar que una visión común puede materializar sus intereses*, al respecto, Pons y Ramos (2012), descubrieron que el carisma de un buen líder ayuda a facilitar que los colaboradores no olviden la visión por la que trabajan, ya que este rasgo permite mayor influencia en los pensamientos, además de permitirle al líder ganar confianza en los subalternos.
- *Fomentar la cooperación entre compañeros*. Clerc, Saldivia y Serrano (2006), aportaron muchas conclusiones en sus estudios al respecto, primeramente, consideran que para lograr un trabajo de equipo es indispensable que la participación sea organizada, por lo que, al no existir una planificación, la probabilidad de que el quipo llegue al fracaso es inminente. El líder, de ser uno negativo que sólo exija resultados en lugar de buscar lograrlos en conjunto, provocará la desunión del equipo, además de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados.

Según Gnecco et al., citado por los mismos autores, los factores que facilitan el trabajo en equipo son: una clara existencia de visión, misión, propósitos, objetivos y metas comunes, lográndose así una alta cohesión en el grupo que les permite identificarse con la organización. Asimismo, el permiso para la discusión interdisciplinaria y la participación de todos facilita el trabajo en equipo; generando la existencia de un clima sin tensiones.

- *Crear un sentimiento de pertenencia para con los proyectos*, Pons y Ramos (2012) hacen un pequeño aporte al respecto, pues para lograr generar ese sentimiento de pertenencia, entre otros aspectos clave, está el de tener un líder inspiracional, pues estimula en sus seguidores el entusiasmo por el trabajo o proyectos, además de incrementar la confianza en su capacidad para cumplir exitosamente con el objetivo.
- *Fraccionar los proyectos a partes manejables y entendibles*, los mismos autores antes considerados, citando a Vlachos, consideran que el acceso a la información transmite confianza a los empleados y mejora la calidad de sus decisiones a la hora de desempeñarse en sus labores, dicha información a la que tienen alcance debe ser útil, de modo que sea su base para lograr las metas establecidas.
- *Comunicar las creencias que se tienen para mejorar el trabajo*, Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo y Bustamante (2013), lograron identificar que, si el líder lograr propiciar una comunicación favorable con sus empleados, logrará encaminarlos a realizar su trabajo de manera satisfactoria, además de volverse un mejor guía y facilitador.
- *Ser constante en los valores practicados*, al respecto, los autores Díaz, Peña y Castellanos (2013), argumentan en sus investigaciones, que en la medida en que los líderes practiquen constantemente un buen trato, respeto, procuración y ayuda hacia su personal, será en la medida en la que lograrán un buen clima organizacional favorable a la productividad.
- *Señalar a la organización el buen desempeño del equipo de trabajo*, De la Garza, Ruiz y Hernández (2013), afirman que mantener a una persona motivada es parte esencial de su buen desempeño, y existen diversas estrategias para lograrlo, dentro de las cuales, se debe valorar la calidad del desempeño, puntualidad, asistencia y responsabilidad, entre otras, por lo que algún tipo de reconocimiento mensual al respecto puede lograr satisfacer esta necesidad.
- *Experimentar y arriesgar nuevos métodos de trabajo sin miedo*, Molina, Pérez y López (2015), encontraron que permitir la aportación de ideas novedosas, logra generar una nueva forma de percepción y resolución de problemas por parte de los empleados, mejorando así su labor. Por su parte, González, Figueroa y González (2014), citando a Vargas y Nava, mencionan que entre más flexible y menos jerarquizado sea el estilo de liderazgo ejercido, aumenta la satisfacción de seguidores satisfechos.

- *Involucrar a los demás en la planeación de acciones*, Pons y Ramos (2012), citando a Wallace mencionan que la participación en la toma de decisiones también está relacionada positivamente con el grado de compromiso hacia la organización. Clerc, Saldivia y Serrano (2006), citando a Gnecco et al., mencionan que la participación real de todos los miembros de manera integral, fomenta un buen trabajo en equipo. Por su parte, De la Garza, Ruiz y Hernández (2013), sugieren que se deben escuchar y valorar ideas y propuestas de los trabajadores, mejorando así su desempeño personal y el de la organización.
- *Crear una buena atmósfera de trabajo en proyectos*, Pons y Ramos (2012), en este tema, citan a Janssen, quien afirma que cuando el colaborador se siente apoyado por su jefe, su percepción personal positiva respecto a la atmósfera de trabajo incrementa. Por su parte Serrano y Portalanza (2014) citan a Bloch & Whiteley, quienes afirman que el liderazgo con alto nivel de exigencia afecta la percepción positiva del clima organizacional por parte de los empleados. Mientras que Díaz, Peña y Castellanos (2013), aseguran que, a mejor trato, respeto, procuración y ayuda hacia su personal, de parte de los jefes, mejores relaciones interpersonales y clima organizacional favorable se generarán.

### 5.3 Hotel La Joya y su clima organizacional

El siguiente cuadro enlista en orden de mayor a menor prioridad, los principales esfuerzos de mejoramiento necesarios para optimizar el desempeño del clima organizacional ejercido por el encuestado.

Número	Acciones de clima organizacional a mejorar
1	Crear una atmósfera de confianza para poder hablar cualquier problema
2	Lograr la unión de esfuerzos para solucionar problemas
3	Buscar que los subordinados se sientan realizados con su labor
4	Otorgar más libertad de proponer formas de realizar su trabajo
5	Que los jefes apoyen a los empleados para realizar sus tareas
6	Incrementar los estímulos implementados para mejorar el desempeño
7	Crear estrategias para incrementar el entusiasmo en los colaboradores
8	Que los jefes sean buenos guías con los empleados para lograr objetivos

Cuadro 32: Acciones de clima organizacional a mejorar en hotel La Joya

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

#### 5.4 Hotel Camino Real y su clima organizacional

El siguiente cuadro enlista en orden de mayor a menor prioridad, los principales esfuerzos de mejoramiento necesarios para optimizar el desempeño del clima organizacional ejercido por el encuestado.

Número	Acciones de clima organizacional a mejorar
1	Sensibilizarse para tener un mayor trato humano con los empleados
2	Mejorar los incentivos para que se realicen mejor las actividades
3	Crear estrategias para incrementar el entusiasmo en los colaboradores
4	Que los jefes sean buenos guías con los empleados para lograr objetivos
5	Elaborar un ambiente de compañerismo entre los trabajadores
6	Crear una atmósfera de confianza para poder hablar cualquier problema
7	Incrementar el sentimiento de pertenencia a equipos de trabajo
8	Buscar que los subordinados se sientan realizados con su labor
9	Otorgar más libertad de proponer formas de realizar su trabajo

*Cuadro 33:* Acciones de clima organizacional a mejorar en hotel Camino Real

*Fuente:* Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Al igual que la teoría sobre liderazgo antes descrita, las acciones que buscan optimizar el mejoramiento del clima organizacional, y que provienen de los resultados de los instrumentos aplicados, están completamente vinculados a la teoría considerada para dicha dimensión; sus conceptos, teorías y autores.

Para comenzar, Foretand y Giimer (1964), conceptualizaron al clima organizacional como un conjunto de características que describen a la organización, las cuales hacen diferente a una organización de otra, Taiguri (1968), añadió que el clima influye sobre su conducta, mientras que Joyce y Slocum (1979), afirmaron que dicho proceso repercute en una interacción social. Dicha influencia mencionada por Taiguri está presente en las acciones 2 y 8 de La Joya referentes a la unión de esfuerzos y a la buena guía del jefe, así como la 4 y 5 de Camino Real referentes de igual forma a la guía del líder y compañerismo respectivamente.

Ahora bien, Payne y Pugh (1976), consideran que el clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros. Esto lo vemos bien reflejado en las acciones 1 de La Joya y, tanto en la 1 como en la 6 de Camino Real, que considera el trato humano de los empleados y la creación de atmósfera de confianza y respeto.

De acuerdo a Berbel y Gan (2007), el comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, sino que dependen también de las percepciones sobre dichos factores. Dichas percepciones están claramente ejemplificadas en la acción 3 de La Joya, además de la 7 y la 8 de Camino Real, donde se habla de que los empleados necesitan sentirse realizados, y perciban pertenencia hacia algo o alguien.

Davis y Newstrom (1987), mencionaron que el clima influye en la motivación, desempeño y la satisfacción en el empleado, considerado en las acciones 6 y 7 del hotel La Joya y en las acciones 2 y 3 del Hotel Camino Real, donde se habla de entusiasmo, incentivos y estímulos para mejorar el desempeño.

Patlán y Flores (2013), por su parte, consideran principalmente las percepciones del clima organizacional en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Dichos niveles son los pilares del instrumento de medición de la variable de clima organizacional; la EMCO.

Likert, mencionado por Brunet (2005), considera, además, que el comportamiento de los empleados es causa del comportamiento administrativo, como las acciones 5 y 8 de La Joya y la 4 de Camino Real, que consideran las actitudes que el jefe tiene para con sus subalternos.

Para terminar esta última parte, se recalca la importancia de la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, pues si bien, ya en muchos estudios se ha comprobado la importancia de la primera sobre la segunda, en este trabajo se ha confirmado lo mismo con los dos casos analizados, pues como ya se ha plasmado, y a pesar de ser instrumentos diferentes para cada variable, se obtuvo una calificación buena para el liderazgo ejercido, mismo resultado en el análisis del clima organizacional, para ambos casos.

Al igual que éste, muchos otros trabajos han tratado las mismas variables, e incluso, estudios completos han sido dedicados a investigar la relación e influencia del liderazgo sobre el clima organizacional únicamente. Como ejemplo más cercano a este trabajo, está la investigación de

Molina, Pérez y López (2015), titulada *Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje* Cuya conclusión generada fue que la práctica del liderazgo transformacional, si se mejora y consolida, puede lograr un desarrollo en la autoconfianza del empleado, trayendo en consecuencia un fortalecimiento psicológico que puede llevar a los empleados a sentirse capaces de realizar tareas más allá de las que se encuentran establecidas de manera formal en su puesto de trabajo. El trabajo de Serrano y Portalanza (2014) *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, concluyó que un clima organizacional efectivo se basa en la correcta labor que lleve a cabo el líder. Los investigadores De la Garza, Ruiz y Hernández (2013), en su *Diagnóstico del liderazgo gerencial y clima organizacional*, demostraron que existe correlación en la motivación que el líder proyecta, e influye en un clima laboral satisfactorio.

Todos estos y varios estudios más han sido dedicados a la explicación de dicha relación, que si bien son de las variables más estudiadas, también son de las más complejas de analizar, comprender y optimizar.

Tal como se mencionó anteriormente en el caso del liderazgo, algunos estudios considerados como sustento de la presente investigación, han servido como base para confirmar la gran influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, y de igual manera para justificar acciones estratégicas que permitan mejorar la percepción de la satisfacción del clima organizacional. El siguiente análisis toma como base las acciones a mejorar en el clima organizacional para ambos hoteles; algunas de las aportaciones de ciertos autores y sus investigaciones son las siguientes:

- *Crear una atmósfera de confianza para poder hablar cualquier problema*, al respecto habla Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo y Bustamante (2013), quienes confirmaron que cuando el líder brinda confianza integral a su equipo y propicia una comunicación favorable, los encamina a realizar su trabajo de manera satisfactoria, además de que al líder le permite ejercer de manera adecuada su función de guía y facilitador.
- *Lograr la unión de esfuerzos para solucionar problemas*, en sus aportaciones, Clerc, Saldivia y Serrano (2006), concluyeron que, para lograr una unión en el trabajo de equipo, se necesita la participación como elemento indispensable, la cual se genera a partir de una estructuración de un ambiente de apoyo mutuo.

- *Buscar que los subordinados se sientan realizados con su labor y Otorgar más libertad de proponer formas de realizar su trabajo*, al respecto argumenta González, Figueroa y González (2014), quienes, citando a Vargas y Nava, aseguran que al ejercer estilos de liderazgo más flexibles y menos jerarquizados, la participación de los trabajadores se vuelve más importante, produciendo así organizaciones donde los seguidores se encuentran satisfechos con las labores que llevan a cabo.
- *Que los jefes apoyen a los empleados para realizar sus tareas*, dos grupos de investigadores hicieron aportaciones al respecto, Pons y Ramos 2012, citando a Janssen, confirmaron que cuando el empleado se siente apoyado por su superior, se incrementa la percepción de su capacidad para influir de manera innovadora en el ambiente de trabajo, es decir, a mayor apoyo, mejor ambiente de trabajo generado. Mientras que Clerc, Saldivia y Serrano (2006), concluyeron que la existencia de un apoyo mutuo es consecuencia de una participación bien planeada y organizada.
- *Incrementar los estímulos implementados para mejorar el desempeño*, sobre este aspecto, aportan Molina, Pérez y López (2015), que las recompensas son un buen estímulo que se pueden implementar, dichos premios se deben encontrar en función del esfuerzo y el logro, y para esto, el líder debe dejar bien en claro las normas para su cumplimiento y lo que se considera un rendimiento insuficiente. Por su parte, los investigadores Serrano y Portalanza (2014), citan a De la Garza, Ruiz, y Hernández, quienes encontraron que cuando un líder, incentiva en busca de mejoras de calidad del desempeño contribuye a que los empleados sientan que su trabajo contribuye a mejorar la calidad de la organización. Mientras que De la Garza, Ruiz y Hernández (2013), de igual forma consideran que la persona estará motivada en proporción de la justicia que percibe en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que recibe por lo que da.
- *Crear estrategias para incrementar el entusiasmo en los colaboradores*, al respecto hablan Pons y Ramos (2012), quienes aportan que, al fomentar el entusiasmo entre sus seguidores, el líder se vuelve inspiracional y además les incrementa la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada.
- *Que los jefes sean buenos guías con los empleados para lograr objetivos*, Serrano y Portalanza (2014), citando a Stringer, aseguran que lo más importante en el líder son sus



prácticas, ya que para mejorar el desempeño de sus subordinados dependerá exclusivamente en la medida en que las prácticas del liderazgo mejoren. Mientras que Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo y Bustamante (2013), confirmaron que el líder, al brindar confianza y propiciar una comunicación favorable con sus empleados, los encamina a realizar su trabajo de manera satisfactoria, además de que le permite ejercer de manera adecuada su función de guía y facilitador.

- *Sensibilizarse para tener un mayor trato humano con los empleados*, Díaz, Peña y Castellanos (2013), dedujeron al respecto que en la medida en que los líderes tengan un buen trato, respeto, procuración y ayuda hacia su personal, será en la medida en la que se logren mejores relaciones interpersonales como parte de un clima organizacional favorable a la productividad.
- *Mejorar los incentivos para que se realicen mejor las actividades*, De la Garza, Ruiz y Hernández (2013), consideraron que la persona estará motivada siempre y cuando exista justicia en las recompensas que recibe por el esfuerzo realizado; lo que recibe por lo que da. Por su parte Clerc, Saldivia y Serrano (2006), consideran que una organización efectiva debe contar con un sistema de beneficios de remuneración, de promoción, de integración de nuevos empleados, de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, bienestar social y de estabilidad laboral.
- *Elaborar un ambiente de compañerismo entre los trabajadores*, Clerc, Saldivia y Serrano (2006), concluyeron que, para tener un buen trabajo en equipo, es necesaria la participación organizada a través del apoyo mutuo, teniendo una visión, misión, propósitos, objetivos y metas comunes. Se genera un fracaso en estos, principalmente por no existir planificación o cuando el jefe sólo se dedica a exigir más de lo debido.
- *Incrementar el sentimiento de pertenencia a equipos de trabajo*, Pons y Ramos (2012) citando a Wallace, consideran que la participación en la toma de decisiones de parte de los subordinados se encuentra relacionada positivamente con el grado de compromiso en la organización.

## **CONCLUSIONES**

## Conclusiones

Esta última parte del presente trabajo, muestra diversos resultados: las conclusiones del hotel La Joya, las del hotel Camino Real, la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en ambos casos, similitudes y diferencias entre casos y, por último, las conclusiones generadas del análisis de ambos casos.

## Hotel La Joya

### Liderazgo

Basados en las 5 prácticas para un liderazgo efectivo, y en orden de mayor a menor importancia, conforme a porcentajes se puede concluir lo siguiente:

- *Desafiar los procesos y extender los riesgos, e Inspirar una visión compartida:* El encuestado, con un 73.00% de ejecución en ambas, refleja su más baja ejecución de prácticas. Por lo tanto, en la primera práctica, éste adolece de cuestionarse la manera en cómo se realizan las cosas en la organización donde labora, como también de no soler preguntarse lo que se puede aprender de situaciones que no resultan como lo es esperado. Respecto a la segunda práctica, el encuestado refleja bajos esfuerzos en aspectos como invitar a los demás a que compartan sus propios sueños del futuro de la organización como si fueran propios, enseñarles a los demás cómo se pueden materializar sus intereses en el futuro si se comparte una misma visión, y, por último, contagiar siempre a todos con emoción y entusiasmo sobre el futuro prometedor en la organización. La mejora de estas prácticas tiene el fin de optimizar los procesos desarrollados durante su labor.
- *Habilitar a los demás para que actúen y Dar aliento al corazón:* Estas dos prácticas quedaron en un punto intermedio con un 80.00% de práctica, no obstante, se considera poner especial atención en fomentar relaciones de cooperación con los compañeros y lograr que los demás sientan suyos los proyectos organizacionales, ambos para la primera práctica mencionada y, se debe fortalecer las formas en cómo se celebran los logros obtenidos, para la segunda práctica.
- *Modelar el camino:* Es la práctica más fortalecida de todas con 87.00%, sin embargo, acciones como fraccionar los proyectos a tareas manejables, comunicar las creencias sobre la mejor manera de hacer las cosas, ser constante siempre en los valores que se

tienen y asegurarse de que se tengan planes claros y objetivos para cada proyecto, son necesarias para mantenerse al margen de una buena ejecución de prácticas.

- En términos de efectividad, el encuestado refleja un porcentaje de 79.00%, por lo que el fortalecimiento de los puntos anteriores puede ayudarle a mejorar integralmente su situación de liderazgo.

### **Clima Organizacional**

Basados en los 3 sistemas o niveles que considera la EMCO, y en orden de mayor a menor importancia, conforme a porcentajes se puede concluir lo siguiente:

- *Sistema interpersonal*: Este nivel muestra el menor porcentaje de satisfacción de los encuestados con un 71.67%. Conformado primero por el factor 3 de *relaciones sociales*, donde fomentar una atmósfera de confianza para poder platicar libremente de cualquier problema es necesario, y segundo por el factor 4 de *unión y apoyo entre compañeros*, donde buscar una unión de esfuerzos cuando surjan problemas laborales es la acción a fortalecer más urgente.
- *Sistema individual*: Este nivel se encuentra en el punto intermedio con 72.13% de satisfacción y está compuesto por el factor 1, de *satisfacción de los trabajadores*, donde debe buscarse acciones integrales que hagan que el trabajador se sienta realizado con su trabajo principalmente, y por el factor 2, de *autonomía en el trabajo*, donde es necesario buscar la forma de que el trabajador pueda proponer formas más libres en las que pueda desempeñar su trabajo.
- *Sistema organizacional*: Dicho sistema es el de mayor porcentaje de satisfacción con 77.14%, y está conformado primero, por el factor 5, de *consideración de los directivos*, en donde los directivos deben proporcionar mayor apoyo en la realización de las actividades que los colaboradores realizan. En el factor 6 de *beneficios y recompensas*, acciones como otorgar un mayor o mejor tipo de estímulos para mejorar el desempeño de los trabajadores es recomendable. En el factor 7 de *motivación y esfuerzo*, necesita especial atención en la motivación de los trabajadores para que realicen sus actividades con entusiasmo. Por último, el factor 8 de *liderazgo de directivos*, el personal considera que el jefe presenta dificultades para guiarlos por el camino que los lleve al cumplimiento de los objetivos establecidos.

- En general, la satisfacción reportada por los encuestados es de un 73.65%, por lo cual, la atención inmediata en los puntos anteriormente descritos es inminente.

### **Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en el hotel La Joya**

La siguiente tabla a continuación, muestra los ítems del IPL que tienen una influencia sobre uno o más ítems pertenecientes a la EMCO. En total, después de un extenso análisis y proceso de discriminación, se llegó a la conclusión de que 10 comportamientos del IPL tienen un peso de influencia sobre uno o más elementos de percepción de satisfacción de la EMCO, que suman 23. Dichos vínculos, se encuentran interrelacionados por las características que miden, por ejemplo, el ítem número tres del IPL, considera el grado en que el líder involucra a los demás en la planeación de las acciones que se emprenden. Este, se encuentra relacionado directamente con los ítems 18 y 27 de la EMCO, los cuales toman en cuenta la satisfacción de los trabajadores en el grado de indiferencia en que el jefe trata a los demás y también el nivel en el que mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.

Relación	IPL	EMCO
Ítem	3	18
		27
Ítem	8	15
		16
		18
		19
		5
Ítem	13	6
		7
Ítem	15	18
		8
Ítem	18	9
		12
		13
		14
		17
		28
		18
Ítem	20	18
Ítem	23	10
		14
Ítem	28	29
Ítem	29	29
Ítem	30	23

Tabla 44: Influencia de ítems IPL sobre ítems EMCO La Joya  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

La siguiente gráfica muestra la influencia que determinados comportamientos del IPL poseen sobre el grado de satisfacción de diversos ítems pertenecientes a la EMCO en el hotel La Joya.

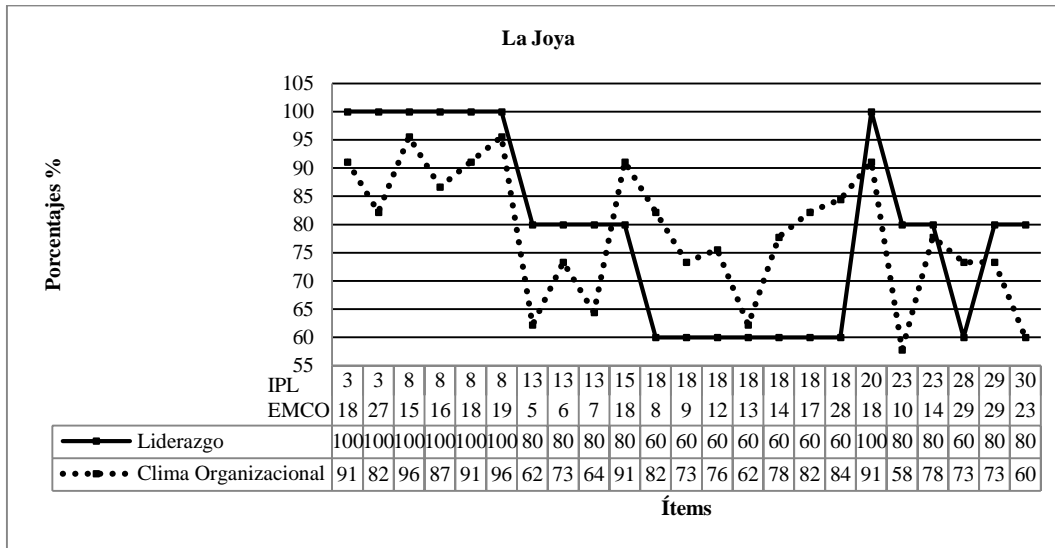


Gráfico 23: Gráfico de Influencia de ítems IPL sobre ítems EMCO La Joya  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Para el caso de La Joya, la gráfica anterior muestra que ciertos comportamientos del líder reflejados en el instrumento IPL se encuentran íntimamente ligados a determinados porcentajes de satisfacción considerados por la EMCO.

Los primeros seis elementos argumentan que el líder siempre involucra a los demás en la planeación, tratándolos con consideración y respeto; esto logra que se tenga una satisfacción de 82 a 96% en los siguientes aspectos, hay una baja indiferencia del jefe hacia los empleados, pues todos son tomados en cuenta, tratados con humanidad y respeto. Los comportamientos del líder aquí, logran una satisfacción buena pero ligeramente por debajo del nivel de las prácticas.

Los siguientes cuatro elementos corresponden al ítem 13 del IPL, que considera la libertad que el jefe otorga a los empleados para que tomen sus propias decisiones, en éste se señala un menor porcentaje de 80% de práctica, no obstante, las variables a las que afecta (libertad de toma de decisiones y libertad de resolución de conflictos), se ven disminuidas de igual forma. Dejando en claro la relación de dichas prácticas con el clima generado.

Los ocho posteriores elementos (ítems 15 y 18) correspondientes a las prácticas de alabar a quienes realizan un buen trabajo y, al fomento de las relaciones de cooperación entre los colaboradores, bajan a un 80 y 60% respectivamente. No obstante, pese al bajo promedio, los

niveles de satisfacción superan todas las prácticas del líder. Básicamente, los esfuerzos del líder por fomentar la cooperación, han logrado que los empleados realmente trabajen y se apoyen como un equipo de trabajo.

Las últimas prácticas de liderazgo dentro de la gráfica (la 20 de aprecio y apoyo a trabajadores, la 23 de generación de confianza, la 29 de planes y metas claras y la 30 de reconocimiento del buen trabajo) al igual que el primer grupo muestra más trabajo realizado por parte del líder que la calidad de los resultados, que, si bien son buenos, están por debajo de los esfuerzos de las prácticas. Existe confianza entre los trabajadores, un ambiente agradable, se recompensa de forma efectiva a los trabajadores y en general se percibe al jefe como un guía efectivo. El ítem 28 del IPL, de lograr que los demás sientan suyos los proyectos, pese a ser bajo en cuanto a la práctica, no afecta considerablemente la satisfacción de los empleados a la hora de considerar a su superior como un mal jefe, por lo que éste último no necesita de grandes esfuerzos para generar una buena reputación.

En general, la gráfica muestra claramente una tendencia de estrecha relación entre las prácticas que el líder lleva a cabo y la satisfacción de los encuestados; es decir, refleja efectivamente que el liderazgo aplicado tiene influencias en los resultados del clima organizacional, cuando las prácticas aumentan, las satisfacciones le siguen y cuando disminuyen, también lo hacen. Cabe resaltar que, en casos específicos y no comunes, la labor generada por el líder generó mejores resultados que los trabajados; o en otras palabras, el esfuerzo del líder fue poco en comparación con los buenos resultados generados. Existen casos donde pocos esfuerzos de parte del líder generan excelentes resultados o donde excelentes prácticas de liderazgo provocan una baja satisfacción del encuestado, no obstante, todos los ítems analizados guardan estrecha relación. La separación mínima entre los ítems del IPL y la EMCO fue de 2% y máxima de 24%.

## **Hotel Camino Real**

### **Liderazgo**

Basados en las 5 prácticas para un liderazgo efectivo y en orden de mayor a menor importancia, conforme a porcentajes se puede concluir lo siguiente:

- *Inspirar una visión compartida y Dar aliento al corazón*: El encuestado, con un 83.33% de ejecución en ambas, refleja su más baja ejecución de prácticas. En la primera práctica, los puntos más vulnerables son que el encuestado invita muy poco a los demás a

compartir sus sueños sobre la organización como si fueran propios, y señalarles cómo materializar sus intereses si logran participar con una visión común. En la segunda práctica, el aspecto más débil es la baja señalización, ante toda la organización, sobre la efectividad en el trabajo de su equipo de colaboradores.

- *Desafiar los procesos y extender los riesgos, Habilitar a los demás para que actúen y Modelar el camino:* El encuestado reflejó un porcentaje de ejecución de 93.33% para todas estas prácticas, no obstante, se detectaron ciertas debilidades. En la primera práctica, se observó debilidad al casi no experimentar y arriesgar nuevas formas de trabajo, aun sabiendo del riesgo, pero con miras hacia una mejora de lo desarrollado. En la segunda práctica, se debe involucrar a los demás en la planeación de acciones y, generar una atmósfera de confianza en los proyectos que se implementan. En la tercera práctica, existe una baja tendencia a comunicar a los demás las creencias sobre la mejor manera de hacer la conducción de la organización.
- En términos generales de las buenas prácticas de liderazgo, el encuestado reportó un porcentaje de efectividad de un 89.33%.

### **Clima Organizacional**

Basados en los 3 sistemas o niveles que considera la EMCO, y en orden de mayor a menor importancia, conforme a porcentajes se puede concluir lo siguiente:

- *Sistema organizacional:* Este nivel es el que muestra menor porcentaje de satisfacción con un 86.72%. Lo conforma primero, el factor 5 de *consideración de directivos*, donde se necesita mayor trato al personal de forma lo más humana posible. Luego el factor 6 de *beneficios y recompensas* donde se requiere de mayor atención a la mejora de incentivos para que los empleados lleven a cabo de la mejor forma posible sus labores. Después el factor 7 de *motivación y esfuerzo*, que sugiere llevar a cabo más estrategias para que el trabajador labore con entusiasmo. Y, por último, el factor 8, de *liderazgo de los directivos*, refleja una insatisfacción en la guía que el jefe proporciona a sus colaboradores para que estos cumplan con los objetivos organizacionales.
- *Sistema interpersonal:* A este nivel intermedio de satisfacción se le calificó con un 88.67%. Está conformado por el factor 3 de *relaciones sociales*, donde se necesita reforzar el ambiente de compañerismo entre los trabajadores, y una confianza que les



permita hablar de cualquier tipo de problema. Y el factor 4 de *unión y apoyo* entre compañeros, donde se percibe la necesidad de buscar que los colaboradores perciban más el sentimiento de pertenecer a un equipo.

- *Sistema individual*: Este nivel es el que mayor satisfacción reportó, con un 92.17%. Lo conforma el factor 1 de *satisfacción de los trabajadores*, donde el mayor problema es que los trabajadores se sienten poco realizados con su trabajo. Y el factor 2 de *autonomía en el trabajo*, donde los colaboradores perciben que no gozan de suficiente libertad para elegir cómo hacer sus actividades.
- En términos generales, el promedio de satisfacción de los colaboradores encuestados arrojó un porcentaje de 89.19%, el cual puede obtener un mejoramiento prestando acciones de atención a los puntos antes expuestos.

### **Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en el hotel Camino Real**

La siguiente tabla, muestra los ítems del IPL que tienen una influencia sobre uno o más ítems que pertenecen a la EMCO. En total, y tras un extenso proceso de análisis y discriminación, se obtuvieron 10 comportamientos del IPL que tienen un peso de influencia sobre uno o más elementos de satisfacción de la EMCO, sumando 23. Dichos vínculos, se encuentran interrelacionados por las características que miden, por ejemplo, el ítem número tres del IPL, considera el grado en que el líder involucra a los demás en la planeación de las acciones que se emprenden. Este, se encuentra relacionado directamente con los ítems 18 y 27 de la EMCO, los cuales toman en cuenta la satisfacción de los trabajadores en el grado de indiferencia en que el jefe trata a los demás y también el nivel en el que mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.

Relación	IPL	EMCO
Ítem	3	18
		27
Ítem	8	15
		16
		18
		19
		5
Ítem	13	6
		7
Ítem	15	18
		8
Ítem	18	9
		12
		13
		14
		17
		28
Ítem	20	18
Ítem	23	10
Ítem	28	14
Ítem	28	29
Ítem	29	29
Ítem	30	23

Tabla 45: Influencia de ítems IPL sobre ítems EMCO Camino Real  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

La siguiente gráfica muestra la influencia que ciertos comportamientos del IPL poseen sobre el grado de satisfacción de diversos ítems pertenecientes a la EMCO en el hotel Camino Real.

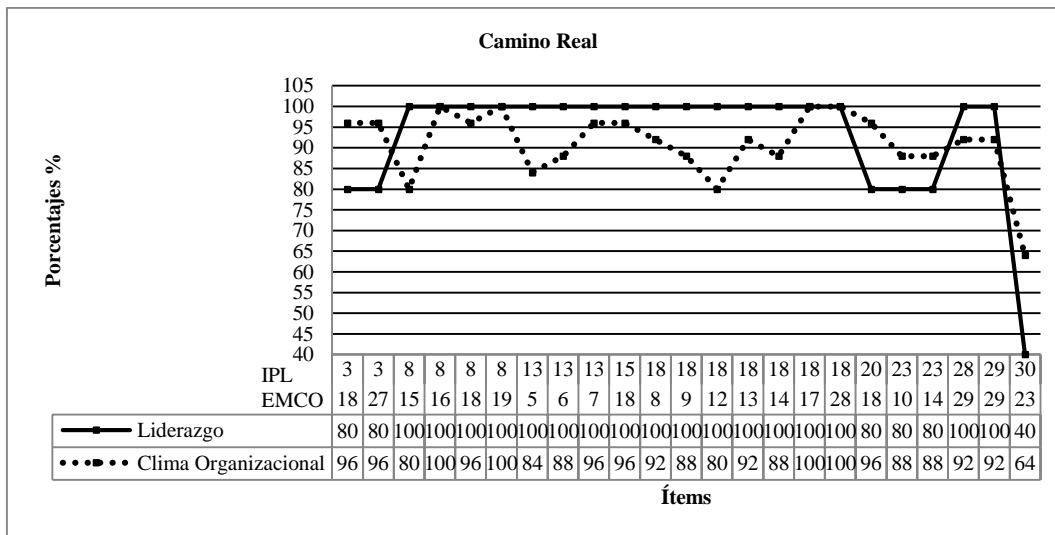


Gráfico 24: Gráfico de Influencia de ítems IPL sobre ítems EMCO Camino Real  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Para el caso del hotel Camino Real, la gráfica antes mostrada refleja que ciertos comportamientos del líder considerados en el instrumento IPL, se encuentran íntimamente ligados a algunos elementos de satisfacción contemplados por la EMCO.

Los primeros elementos, corresponden al ítem 3 del IPL, el cual menciona que *el líder involucra a los demás en la planeación*, con un resultado de un 80% de práctica por el encuestado, lo cual generó resultados de satisfacción casi absolutos en *la poca indiferencia del jefe con los trabajadores* y de *mantener una actitud abierta para recibir propuestas laborales*. Aquí el líder no necesita de muchos esfuerzos para lograr excelentes resultados.

El siguiente grupo considera las prácticas 8 de *consideración y respeto*, 13 de *otorgamiento de libertad para tomar decisiones*, 15 de *alabar a quienes hacen un buen trabajo* y 18 de *fomentar cooperación*, todas con 100% de práctica, logran un porcentaje entre 80 y 100% de satisfacción en cuestiones de trato humano, respeto, poca indiferencia, libertad de decisión y resolución de problemas otorgadas por el líder. Este último logra resultados entre buenos y perfectos tomando en cuenta que afirma estar cumpliendo cabalmente con las buenas prácticas de liderazgo.

Los ítems de liderazgo 20 de *aprecio y apoyo*, 23 de *generación de confianza*, y 30 de *reconocimiento del buen trabajo* son de 80, 80 y 40% respectivamente, influyendo positivamente en la satisfacción de *ser considerados*, *haber confianza*, *un buen compañerismo* y *recompensas*. En estos, al líder le bastó un regular esfuerzo para obtener buenos resultados.

El último par de ítems de prácticas de liderazgo, 28 de *hacer sentir propios los proyectos a los demás* y 29 de *generar planes y objetivos fijos* con una práctica total del 100% logran influir en la satisfacción en un 92% de *considerar como buen guía al líder*.

En términos generales, se puede observar la tendencia de relación que mantienen las acciones del líder y las satisfacciones que estas crean en el clima organizacional percibido por los encuestados. Las prácticas prácticamente se mantuvieron entre 80 y 100%, logrando una satisfacción del mismo porcentaje. La práctica 30 bajó a un 40%, disminuyendo la satisfacción del clima en el ítem relacionado a un 64% de igual forma.

Gran parte de los ítems del IPL analizados muestran una alta tendencia de prácticas del 100%, su influencia generada sobre los ítems de la EMCO obtuvo una satisfacción nunca por debajo del 80%, mostrando así su alta relación. La separación mínima entre los ítems del IPL y la EMCO fue de 0% y máxima de 20%.

### **Conclusiones de la entrevista**

Con base en la entrevista que se logró realizar mediante el excolaborador del corporativo de Camino Real, y al hacer la comparación de los resultados entre dicha entrevista y los que arrojaron los instrumentos IPL y EMCO en este estudio de caso, únicamente se encontró una similitud que pudo sustentar los resultados de las encuestas.

El entrevistado argumentó que el departamento de RRHH a nivel corporativo está en constante trabajo por crear, desarrollar y aplicar diversos programas que estimulen el liderazgo de quienes tenga personal a su cargo, mientras que, para desarrollar el clima organizacional, los esfuerzos son relativamente menores. Razón por la cual, y guiándonos por la lógica, el resultado del IPL mostró un desempeño general satisfactorio, mientras que el resultado de la EMCO le siguió muy de cerca pese a no haber programas de mejora directas para el clima organizacional.

Como la literatura lo ha señalado, el buen clima organizacional es el resultado de un correcto desempeño de liderazgo, por lo que existe la probabilidad de que ésta sea la razón de existencia de las diversas estrategias de mejora únicamente para el liderazgo y no para el clima organizacional dentro de Camino Real.

### **Ambos casos**

En esta última parte de las conclusiones, se lleva a cabo una comparación del liderazgo y del clima organizacional en ambos hoteles estudiados. En el supuesto de que ambos hoteles trabajen de forma conjunta para mejorar su liderazgo y clima organizacional, o que algún interesado como alguna dependencia de gobierno desee aplicar un plan de acción para mejorar dichas variables en el área de recepción, las conclusiones serían las siguientes:

### **Liderazgo**

- La práctica de liderazgo menos llevada a cabo en conjunto es la de *inspirar una visión compartida* con un 78.33%, esto haciendo el análisis tanto de ambos casos en conjunto

como de forma individual. Considerando las acciones menos practicadas, se debe poner especial atención en acciones para lograr que los subordinados sientan los sueños de la organización como propios y ayudarles a entender que compartiendo una misma visión en común pueden materializar sus propios intereses.

- En segundo sitio de importancia, se encuentra la dimensión *dar aliento al corazón* con un 81.76%, dentro de la cual, se requiere reforzamiento principalmente en reconocer el trabajo de los elementos del equipo del encuestado ante toda la organización como una forma de motivación.
- El tercer sitio lo ocupa la práctica *de desafiar los procesos y extender los riesgos* con un 83.33%, en donde se deben buscar nuevas formas de hacer las cosas en la organización con el único objetivo de encontrar las más efectivas maneras.
- El cuarto sitio está relacionado con la dimensión *habilitar a los demás para que actúen* con un 86.67%, en ésta, se debe buscar un mayor fomento de relaciones de cooperación con los compañeros, así como buscar un mayor ambiente de confianza y de pertenencia en los proyectos que se realizan.
- Al analizar ambos casos, la dimensión más fuerte y que está en quinto sitio, es la de *modelar el camino*, con un 90.00%. También en este se necesita poner especial atención en la comunicación con los demás en cuanto a expresar claramente las mejores maneras que se cree, son las más efectivas para guiar a la organización.
- El porcentaje general de prácticas de liderazgo de ambos casos analizados como un conjunto es de 84.00%, que estaría definido como el porcentaje en el que dos de los tres hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca llevan a cabo sus prácticas. Cabe destacar, que individualmente, el hotel Camino Real lleva una clara ventaja en sus prácticas con un 89.33% a diferencia del hotel La Joya con un 79.00%; un 10.33% de diferencia.

### **Clima Organizacional**

- *Sistema interpersonal*: Este nivel es el que menor grado de satisfacción reporta con un 77.74%. Está compuesto por el factor 3 de *relaciones sociales*, donde el mayor problema es que no existe una confianza entre colaboradores para hablar de cualquier problema. Y por el factor 4 de *unión y apoyo entre compañeros*, donde se necesita mayor atención en

llevar a cabo estrategias que permitan unir los esfuerzos de todos para la resolución de problemas.

- *Sistema individual*: Se encuentra en medio de los tres sistemas con un porcentaje de satisfacción de 79.29%. Lo conforma el factor 1 de *satisfacción de los trabajadores*, cuyo mayor problema es que los trabajadores no se sienten tan realizados al llevar a cabo su trabajo. Y el factor 2 de *autonomía en el trabajo*, donde la falta de oportunidades de los trabajadores para proponer la forma en que realiza sus actividades es el mayor problema.
- *Sistema organizacional*: Es el que mayor satisfacción reportó con un 79.43% y lo conforman cuatro factores. El número 5, de *consideración de los directivos*, cuya mayor insatisfacción radica en que los directivos no apoyan a sus subalternos como estos últimos desean en la realización de sus actividades. El factor 6 de *beneficios y recompensas* señala que la organización debería emplear mejores incentivos y estímulos para mejorar el trabajo desarrollado por los empleados. En el factor 7 de *motivación y esfuerzo*, se necesitan aplicar medidas que fortalezcan el entusiasmo con que los colaboradores realizan su trabajo. Por último, en el factor 8, de *liderazgo de directivos*, se sugieren esfuerzos para que el jefe guíe de mejor manera a los empleados para el logro de los objetivos de la empresa.
- El porcentaje de satisfacción general o total de los dos casos en conjunto es de 78.82%, mientras que, individualmente, para el hotel La Joya es de 73.65%, para el hotel Camino Real es de 89.19%.

### **Similitudes y diferencias entre los casos estudiados**

Después de analizar los dos casos contemplados en este trabajo, se encontraron diferencias y similitudes entre ellos.

Algunas de las similitudes halladas demuestran que dentro del IPL, las dimensiones de *Inspirar una visión compartida* y de *Modelar el camino*, son una de las dimensiones menos y más practicadas respectivamente en ambos hoteles. Además, ambos hoteles coinciden en 7 ítems en cuanto el porcentaje de prácticas de liderazgo, es decir, un 23% de los 30 ítems.

En cuanto a las diferencias entre ambos casos, se concluye que tanto en la variable de liderazgo como en la del clima organizacional, se presenta una clara ventaja del hotel Camino Real sobre el hotel La Joya. Mientras que, en términos generales de porcentajes de ítems, el liderazgo

obtuvo mejor puntuación que el clima organizacional por diferencia de decimales únicamente. Es decir, que los encuestados del IPL argumentan tener mejores prácticas que los resultados de satisfacción que la EMCO refleja.

Tal como lo mencionan varios autores citados en este trabajo, influye el liderazgo ejercido sobre la condición o estatus del clima organizacional presente. Y esta investigación ha sido prueba fehaciente de tal afirmación, sobre todo en el caso del hotel Camino Real, donde la diferencia entre el liderazgo aplicado y la satisfacción de los empleados es mínima.

Como reforzamiento de la superioridad o ventaja en cuanto a calidad en el liderazgo y clima organizacional que el hotel Camino Real posee sobre La Joya se puede encontrar la siguiente tabla, cuyo principal objetivo es mostrar el ranking de ambas desde una perspectiva de portales web, los cuales, sobre diversos criterios califican a dichos establecimientos de hospedaje para otorgarles cierto prestigio:

Fuente	La Joya	Camino Real	Mejor puntaje
Best Day	4.2/5	3.5/5	L.J.
Booking	8.2/10	8.2/10	=
Google	4.1/5	4.2/5	C.R.
Expedia	3.9/5	4.1/5	C.R.
Hoteles.com	4.1/5	4.2/5	C.R.
Tripadvisor	4/5	3.5/5	L.J.
Trivago	81/100	84/100	C.R.

Tabla 46: Ranking de hoteles La Joya y Camino Real según portales web  
Fuente: Elaboración propia con base en investigación web (2016)

### **Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en ambos casos**

Como ya se ha expuesto anteriormente, dentro de cualquier organización, el clima organizacional siempre se ve influenciado por el liderazgo ejercido dentro del mismo.

Podemos citar a los autores del IPL considerados en la presente investigación, Kouzes y Posner, (citados por Mendoza en 2005, Bateman y Snell en 2009), quienes entre algunas de sus aportaciones, explicaron que el liderazgo utiliza metas u objetivos cooperativos para la generación de confianza mutua entre colaboradores; mostrado claramente en la influencia que tuvo el ítem 18 del IPL, (*Fomento de relaciones de cooperación*) sobre la satisfacción de los ítems de la EMCO 8, 9, 12, 13, 14, 17 y 28 (compañerismo, trabajo en equipo, buen ambiente y

apoyo de directivos). También, un líder siempre debe animar, reconocer y motivar para persuadir a que sus colaboradores continúen dando su máximo esfuerzo; los ítems del IPL 15, 20 y 30 (*alabar al buen trabajador, generarle aprecio y apoyo, reconocerle su esfuerzo ante la organización*) muestran su clara influencia sobre los ítems de la EMCO 18 y 23 (indiferencia del jefe y distintas formas de recompensas).

De igual forma los estudios considerados de apoyo para este trabajo encontraron la gran influencia que posee el liderazgo sobre el clima organizacional. Tal es el caso de Aburto y Bonales (2011), quienes en su estudio concluyeron que el clima organizacional está determinado en gran medida por las habilidades directivas (comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos), lo que significa una estrecha vinculación entre las variables consideradas. Los ítems 15, 18, 20 y 30 del IPL mostraron influencia sobre los ítems 8, 9, 12, 13, 14, 17, 18, 23 y 28, ya abordados anteriormente.

Por su parte, Molina, Pérez y López (2015), llegaron a la conclusión de que el liderazgo transformacional puede lograr un desarrollo en el empleado, haciéndolos sentirse capaces de realizar tareas más allá de su puesto de trabajo; el ítem 28 del IPL (*lograr que sientan suyos los objetivos de proyectos*) influye en la satisfacción del ítem 29 de la EMCO (*el líder logra que el personal cumpla sus objetivos*). Esto también demostrado en el 2006, por Clerc, Saldivia y Serrano cuyo estudio llegó a la conclusión que para obtener un correcto clima organizacional es primordial fomentar buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo. A través de un líder que sea capaz de guiar, motivar y estimular las capacidades y habilidades individuales.

Para concluir, tres estudios considerados refuerzan la señalada relación entre el liderazgo y el clima organizacional. En el 2013, De la Garza, Ruiz y Hernández observaron que existe correlación entre el liderazgo y el clima organizacional; la motivación que el líder gerencial proyecta, influye en un clima laboral satisfactorio.

Serrano y Portalanza (2014), mencionaron en su estudio que el liderazgo es el desencadenante de un gran desempeño laboral; es decir, un clima organizacional efectivo se basa en la correcta labor que lleve a cabo el líder.

En 2014, González, Figueroa y González concluyeron que el liderazgo crea influencia en la forma en que los trabajadores perciben el clima organizacional dentro de la empresa.



Existen algunas prácticas que necesitan especial atención por parte del líder encuestado en ambos casos, a continuación, se presentan algunas de las más importantes.

### VARIABLES DE MAYOR ATENCIÓN

Para el hotel La Joya, dentro de su análisis de influencia de liderazgo sobre el clima organizacional se detectaron algunos casos donde la influencia del liderazgo es mayormente baja y que, por ende, necesita especial atención para mejorar la percepción de satisfacción del clima organizacional. El siguiente gráfico muestra los seis ítems del IPL que menos influencia positiva causaron sobre la satisfacción de ciertos aspectos del clima laboral; de mayor a menor importancia se describen a continuación:

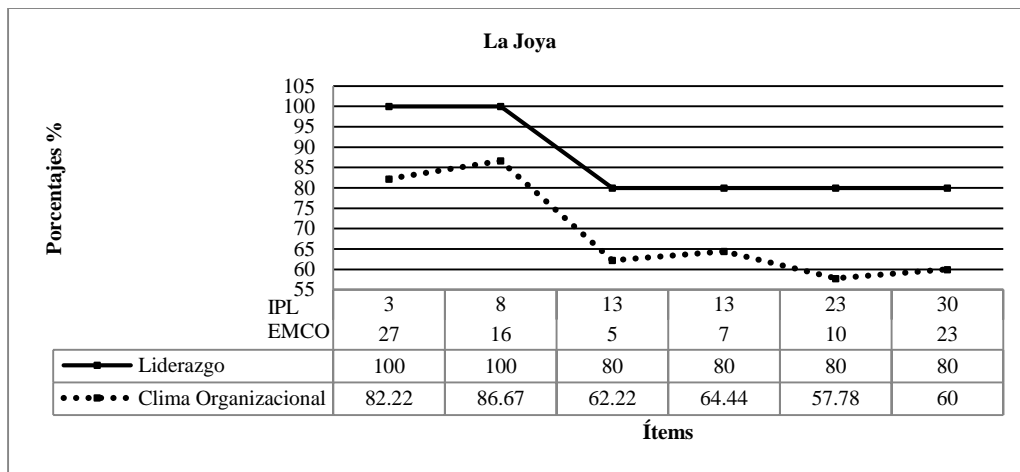


Gráfico 25: Ítems de menor influencia en hotel La Joya  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

El encuestado, en el ítem 23 del IPL, afirma que *casi siempre* u 80% de las veces, genera una confianza en trabajo, sin embargo, logra una satisfacción en el ítem 10 de la EMCO de 57.78% o de *a veces* logra sentirse una confianza en el lugar de trabajo.

El ítem 30 del IPL, demostró que *casi siempre* u 80% de las veces, el líder señala a la organización el buen trabajo del subordinado, no obstante, su satisfacción en el ítem 23 de la EMCO fue de 60% o de *a veces* existen diversas formas de reconocer o compensar a los trabajadores.

El ítem 3 del IPL, reflejó que *siempre* o 100% de las veces, el encuestado involucra a los demás en los procesos de planeación, pero el ítem 27 de la EMCO al cual influye, expresó una

satisfacción de 82.22% o de *casi siempre* cuando se trata de que el jefe muestre una actitud abierta para recibir propuestas.

El ítem 13 del IPL, señaló que *casi siempre* u 80% de las veces, el guía otorga libertad a los demás para la toma de decisiones, por su parte, el ítem 5 de la EMCO, se muestra influida en un 62.22% o *a veces*, sobre la libertad de la que gozan para trabajar. De igual forma tiene influencia en el ítem 7 de la EMCO, cuya influencia fue de 64.44% o *a veces*, la cual señala la libertad de la que disponen para proponer la forma de trabajo.

El ítem 8 del IPL, demostró que *siempre* o 100% de las veces, el líder trata a los demás con consideración y respeto, no obstante, su satisfacción en el ítem 16 de la EMCO fue de 86.67% o de *casi siempre* el superior trata con respeto a sus subordinados.

En todos estos casos, las estrategias para abordar dichas prácticas necesitan mejorar, con el objetivo de lograr una mayor satisfacción en los empleados que les permita un mejor desempeño.

Para el hotel Camino Real, de igual forma, en su análisis de influencia de liderazgo sobre el clima organizacional, fueron detectados algunos casos donde la influencia del liderazgo es mayormente baja y que, en consecuencia, necesita especial atención para mejorar la percepción de satisfacción del clima organizacional. El gráfico a continuación muestra los seis ítems del IPL que menos influencia positiva causaron sobre la satisfacción de ciertos aspectos del clima laboral; de mayor a menor importancia se describen a continuación:

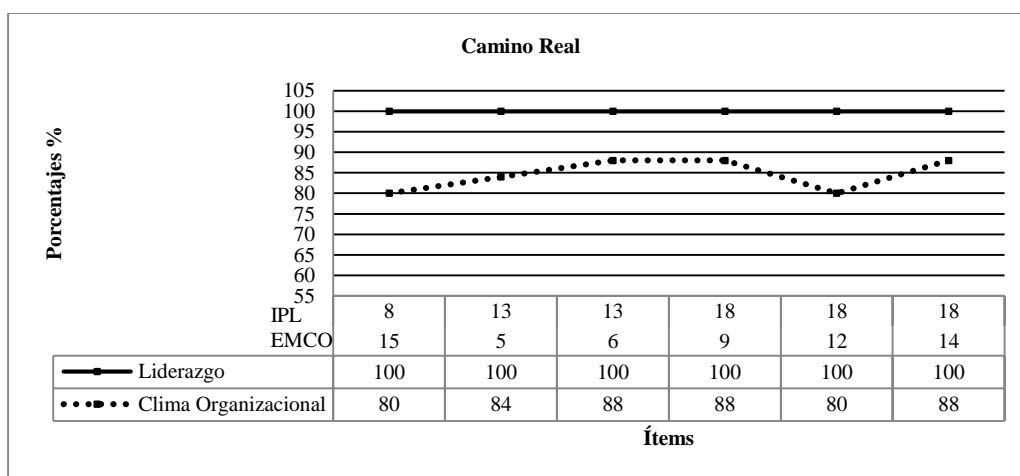


Gráfico 26: Ítems de menor influencia en hotel Camino Real  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

El encuestado, en el ítem 8 del IPL, afirma que *siempre* o 100% de las veces, trata a los demás con consideración y respeto, sin embargo, logra una satisfacción en el ítem 15 de la EMCO de 80% o de *casi siempre* el director trata a su personal de la manera más humana posible.

El ítem 18 del IPL, demostró que *siempre* o 100% de las veces, el líder fomenta relaciones de cooperación, no obstante, su satisfacción en el ítem 9 de la EMCO fue de 88% o de *casi siempre* existe compañerismo entre los colaboradores. En lo que respecta al ítem 12 de la EMCO, su satisfacción fue de 80% o *casi siempre* los trabajadores se sienten parte de un mismo equipo. Finalmente, para el ítem 14, el porcentaje fue de 88% o *casi siempre* existe una unión entre compañeros que propicia un ambiente agradable.

El ítem 13 del IPL, reflejó que *siempre* o 100% de las veces, el líder concede a su equipo libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones, no obstante, su satisfacción en el ítem 5 de la EMCO fue de 84% o de *casi siempre* los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades. Mientras que para el ítem 6 de la EMCO, su satisfacción fue de 88% o de *casi siempre* los trabajadores tienen la libertad para tomar decisiones en la solución de problemas.

### **Similitudes en la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en ambos casos**

El siguiente par de gráficos muestra el hallazgo de todas las prácticas de liderazgo con el mismo porcentaje para el hotel La Joya y el hotel Camino Real. Dichos ítems pertenecen a aquellos del IPL que presumen tener influencia sobre la satisfacción de algunos de la EMCO. Analizando este par de gráficos podemos destacar que a pesar de que el hotel La Joya practica en misma proporción las actitudes de un buen líder en comparación con el hotel Camino Real, las influencias que estos ejemplos generan sobre algunos ítems de la EMCO fueron diferentes. Haciendo un promedio de satisfacción en estos, La Joya obtiene un 84.07% mientras que Camino Real un 92%, ventaja clara del último mencionado en cuanto efectividad de su liderazgo sobre el clima organizacional.

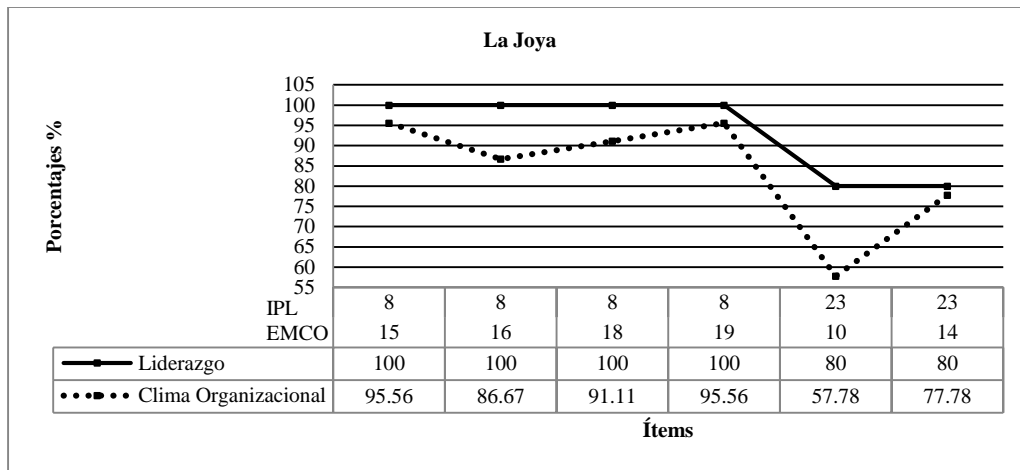


Gráfico 27: Prácticas de La Joya con el mismo porcentaje que Camino Real  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

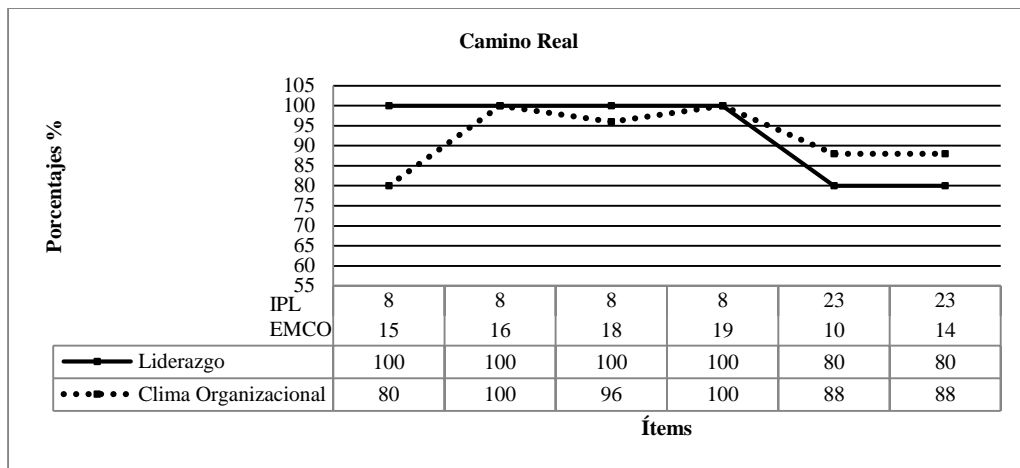


Gráfico 28: Prácticas de Camino Real con el mismo porcentaje que La Joya  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Existe otro tipo de similitud encontrada sobre el mismo esquema de influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. En este par de gráficos presentados a continuación, se muestran todos los ítems del IPL, cuya práctica reflejó una menor o igual satisfacción sobre los ítems de la EMCO, repetidos en ambos casos. Aun cuando los ítems de prácticas de liderazgo muestran una menor influencia sobre los ítems de clima organizacional con los que está vinculado, que es en este caso; el promedio de satisfacción generado por los ítems de mismo porcentaje de prácticas de liderazgo (100%) de ambos casos, es mejor en Camino Real con un 94% que en La Joya con un 92.22%. Aquí, el primer hotel mencionado vuelve a mostrar superioridad sobre el segundo. El análisis inverso, donde existiese mayor satisfacción del clima que las prácticas de liderazgo

repetiéndose en ambos casos, no existe, por lo cual no se puede generar un análisis desde esa perspectiva.

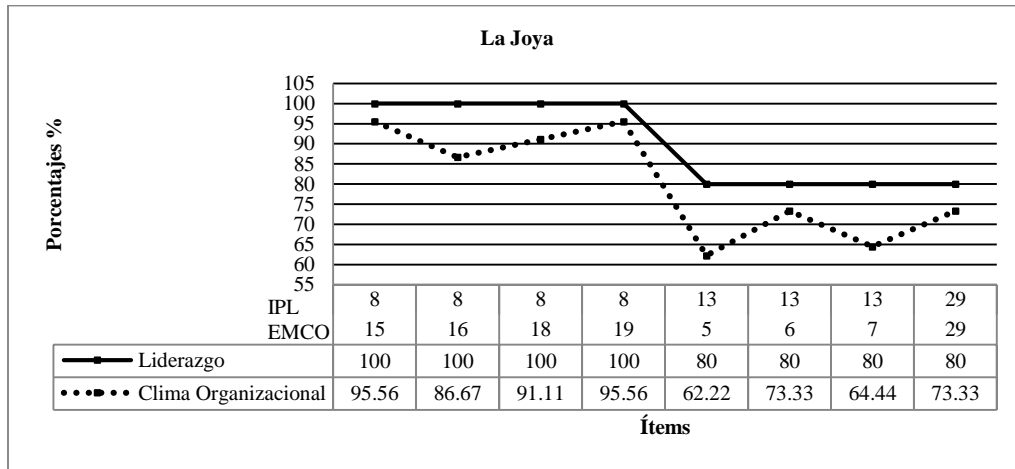


Gráfico 29: Prácticas de menor o igual porcentaje que los ítems de la EMCO en La Joya  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

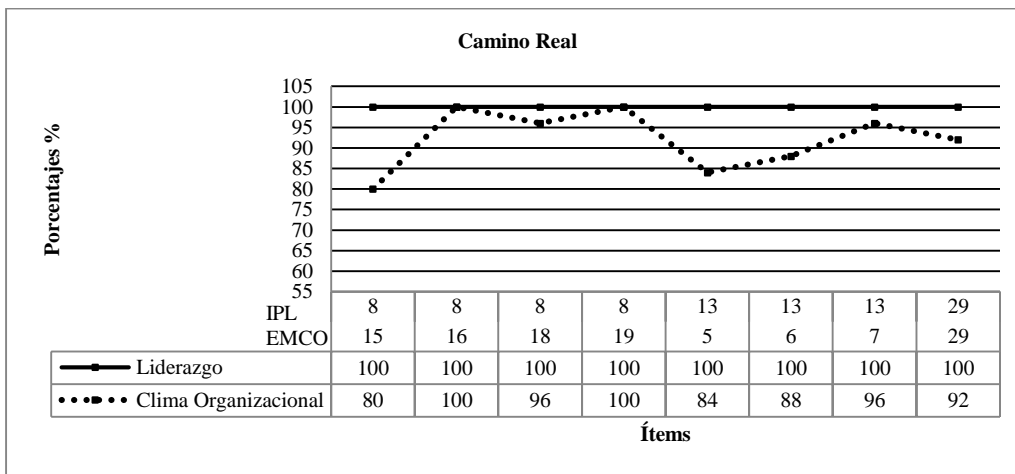


Gráfico 30: Prácticas de menor o igual porcentaje que los ítems de la EMCO en Camino Real  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

### Diferencias en la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional (ambos casos)

Los siguientes dos gráficos muestran los mismos ítems del IPL para ambos hoteles, con un rasgo peculiar, que dichos ítems son los que mayores diferencias muestran en un hotel respecto del otro, es decir, en donde mayormente difieren sus prácticas. Curiosamente, en el hotel La Joya se observa una clara y baja práctica de buen liderazgo, y aunque se obtuvieron satisfacciones

superiores a las prácticas (totalmente inverso a Camino Real), la satisfacción promedio en este caso de La Joya es inferior con un 74.56% en comparación de Camino Real con un 88.44%.

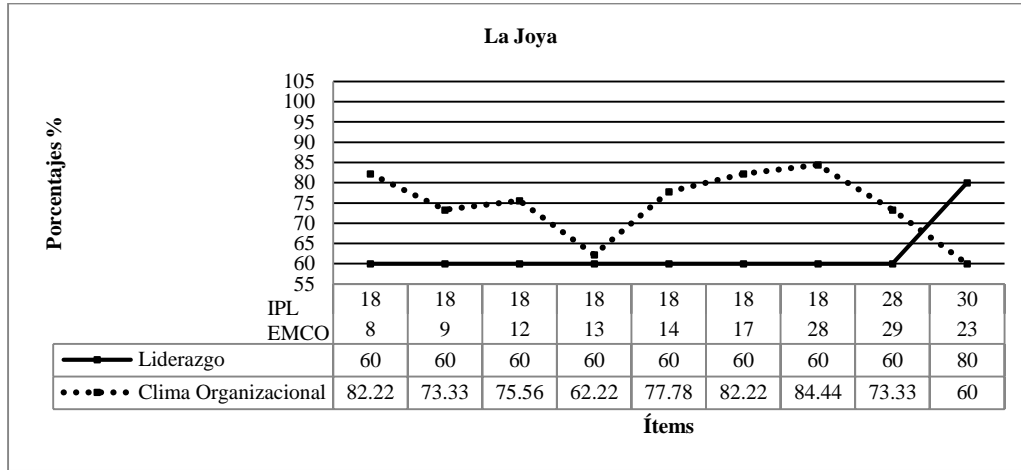


Gráfico 31: Principales diferencias de prácticas y satisfacciones de La Joya respecto de Camino Real  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

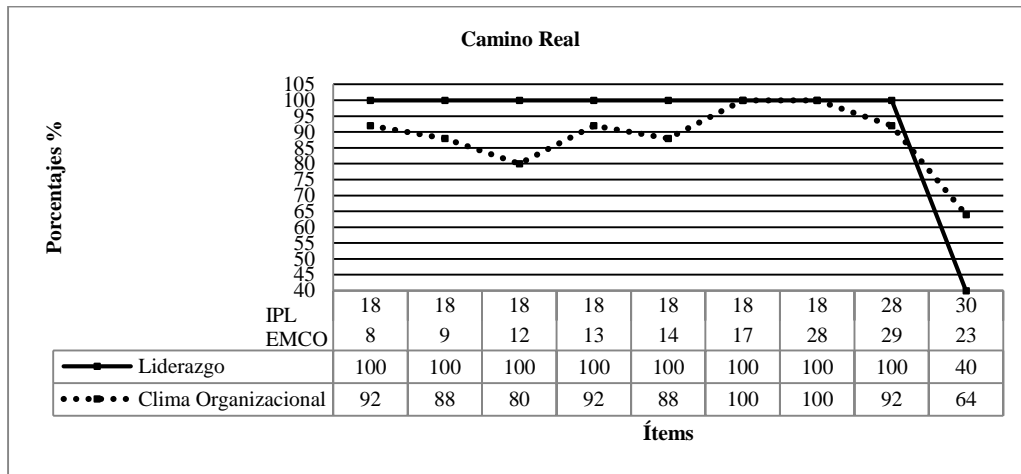


Gráfico 32: Principales diferencias de prácticas y satisfacciones de Camino Real respecto de La Joya  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Otra diferencia significativa encontrada en este análisis, es la mostrada por el siguiente par de gráficos, los cuales reflejan las influencias que son inversas al comparar un hotel con el otro. En otras palabras, si un hotel muestra una práctica de liderazgo cuya influencia en el clima es menor que la práctica misma, en el segundo hotel la satisfacción es mayor que la práctica. De igual forma en este caso, La Joya se ve superada en satisfacción generada con un 73.33% en comparación con Camino Real, que obtuvo un 88.66% de satisfacción. Las influencias generadas

en el clima por las prácticas de liderazgo en Camino Real son mucho más próximas entre sí que las que presenta La Joya.

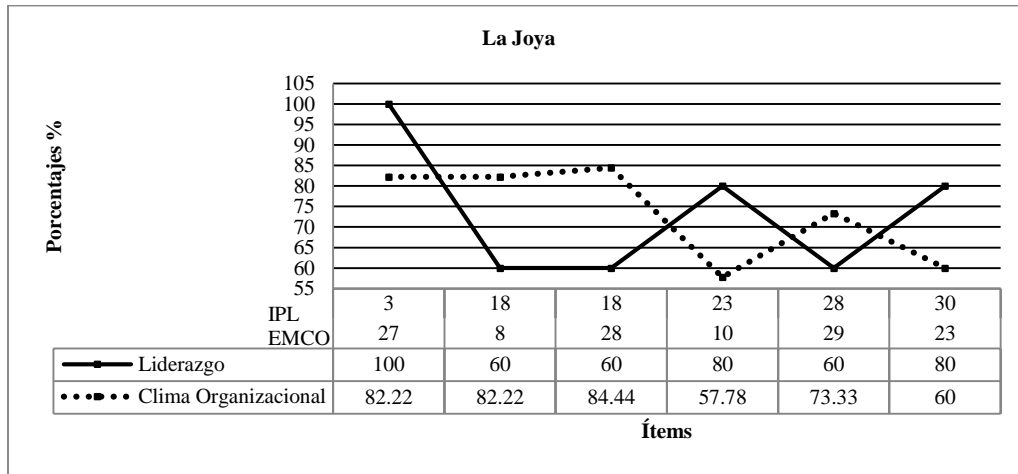


Gráfico 33: Prácticas de La Joya, cuya influencia es totalmente opuesta a Camino Real  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

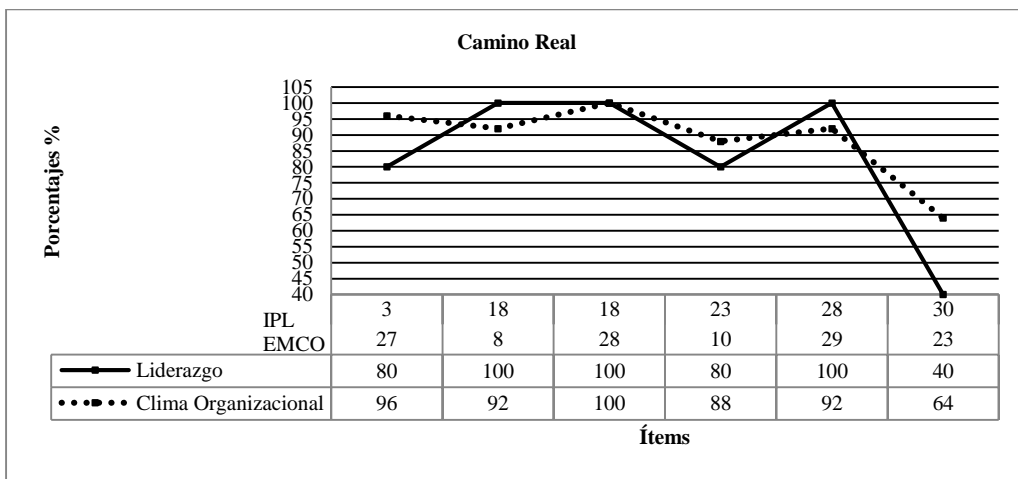


Gráfico 34: Prácticas de Camino Real, cuya influencia es totalmente opuesta a La Joya  
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

Por otra parte, el primer objetivo específico de la presente investigación buscó identificar las prácticas de liderazgo empleado por los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca, esto, utilizando como base la teoría de Kouzes y Posner (2006), que propone al liderazgo transformacional como el más efectivo, siempre y cuando se cumpla con las cinco prácticas de un liderazgo efectivo. A través de su instrumento IPL, se logró identificar las prácticas de liderazgo efectivo transformacional en porcentajes de cada uno de los casos analizados. Dichos resultados se concentran en la siguiente tabla:

IPL	
Hotel	Porcentaje de nivel de prácticas
La Joya	84.00%
Camino Real	89.33%
Ambos	79.00%

Tabla 47: Porcentaje de nivel de prácticas del IPL  
 Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)

El segundo objetivo específico de esta investigación fue el de diagnosticar el estatus del clima organizacional de los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Pachuca, esto, utilizando como base la aportación de Patlán y Flores (2013) con su instrumento EMCO, a través del cual se logró identificar el porcentaje de satisfacción presente en dichos casos analizados y cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

EMCO	
Hotel	Porcentaje de satisfacción
La Joya	73.65%
Camino Real	89.19%
Ambos	78.82%

Tabla 48: Porcentaje de nivel de prácticas de la EMCO  
 Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2016)



## **REFERENCIAS**

## Referencias

- Aburto, H. & Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, (51), 41-49.
- Arciniega, J. (2013). *El liderazgo como factor de cambio organización. (Tesis de grado)*. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F., México.
- Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Management: leading & collaborating in a competitive world. Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Editorial McGrawHill.
- Bonilla, J. (2015). *Naciones más visitadas en el orbe. México Ciencia y Tecnología*. Extraído el 7 de enero de 2015, desde <http://www.conacytprensa.mx/index.php/diez-mas/1249-naciones-mas-visitadas-en-el-orbe>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. ED Trillas. México.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cárdenas, M. (2010). *El liderazgo y su importancia en las organizaciones para generar un clima organizacional. (Tesina de grado)*. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F., México.
- Chiang M., Martín M. y Núñez A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. R.B. Servicios Editoriales, S.L., 18.
- Clerc, J., Saldivia, A. & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar.
- Davis, K. y Newstrom. (1987). *El comportamiento humano: comportamiento organizacional*. ED. Mc Graw-Hill, México, 608 p.
- De la Garza, S., Díaz, F. & Sandoval, R. (2013). *Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica*. In Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 8, No. 2, p. 1857).
- Díaz, A. (2001). *Liderazgo para los Procesos de Calidad*. Editorial Panorama.

- Díaz, M., Peña, M. & Castellanos, B. (2013). *El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional*. In Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 8, No. 2, p. 918).
- Estrada, M. (2015). *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas* (Vol. 6). Editorial El Manual Moderno.
- Ekvall, G. (1987). *The climate metaphor in organizational theory*. Advances in organizational psychology, 177, 190.
- Fiedler, F. & Chemers M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. Editorial Trillas.
- Foretand, A., & Giimer, D. (1964). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour*. Psychological Bulletin, 62(6), 361-382.
- Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. Verdel ed uoc, 171.
- Glick, W. (1985). *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research*. Academy of management review, 10(3), 601-616.
- González, A. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- González, M., Figueroa E. & Gonzalez, R. (2014). *Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 7(2), 45-62.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. Mc Graw Hill, 219.
- Hernández, T. & Pérez, J. (2006). *Diagnóstico del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México*. Folletos Gerenciales, 10(5), 4-14.
- Hersey P. y Blanchard K (1994). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México, Ed. IDH.
- Inegi.org.mx. (2015). *Principales indicadores de la ocupación en hoteles y moteles*. Extraído el 1 de mayo de 2015, desde [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee12/info/bc/c02\\_21.xls](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee12/info/bc/c02_21.xls)
- Instituto de Competitividad Turística. (2015). *Sistema de Clasificación Hotelera México*. Extraído el 30 abril de 2015, desde [http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudiosinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejor espracticass/2012\\_FSIDITT\\_ClasificacionHotelera\\_FactorDelta\\_VersionCorta.pdf](http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudiosinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejor espracticass/2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf)

- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research*. Toward a psychology of situations: An interactional perspective, 275-295.
- Joyce, W., & Slocum, J. (1979). *Climates in organizations*. *Organizational behavior*, 317, 333.
- Kouzes J. y Posner B. (2000). *The Leadership Practices Inventory (LPI)-Deluxe Facilitator's Guide Package (Loose-leaf, with CD-ROM Scoring Software, Self/Observer, Workbook, Planner & Copy of The Leadership Challenge book)*.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2005). *Desafío del liderazgo, El: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Ediciones Granica SA.
- Lam, S., Cisneros, J., Loreto, M., Carrillo, S., & Bustamante, A. (2013). *Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la Ciudad de Tijuana, Baja California, México*. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 8, No. 2, p. 1628).
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. Editorial McGrawHill.
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted: Como ayudar a otros a alcanzar su potencial pleno*. Editorial Thomas Nelson Inc.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Colpamex. Extraído el 15 febrero 2015, desde <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Molina, J., Pérez, A. & López H. (2015). *Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje*. 3C Empresa, 4(3).
- Moreno, C. (2002) *Análisis de las teorías del liderazgo a través de la historia* (Tesis de grado. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Münch, L. (2006). *Liderazgo y Dirección: el liderazgo del siglo XXI*. EditorialTrillas.
- Olaz, Á. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. *Aposta: Revista de ciencias sociales*, (56), 2.

- Patlán, J. & Flores, R. (2013). *Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud*. Ciencia & Trabajo. Año 15. No. 48.
- Payne, R., & Pugh, D. (1976). *Organizational structure and climate*. Handbook of industrial and organizational psychology, 1125, 1173.
- Pons, F. & Ramos, J. (2012). *Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28(2), 81-98.
- Poole, M. S., & McPhee, R. D. (1983). *A structurational analysis of organizational climate*. Communication and organizations: An interpretive approach, 195, 220.
- Robbins, Stephen P (2000). *Comportamiento organizacional*. 8ª. Edición, México, Prentice Hall.
- Robles, V., De la Garza, M. & Medina, J. (2008). *El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México*. Cuadernos de Administración (Vol. 21, Issue 37, p293-310).
- Rodríguez Estrada Mauro (1991). *Liderazgo (Desarrollo de habilidades gerenciales)*. México, Ed. El Manual Moderno.
- Sandoval, M. D. C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27, 78-82.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Psicothema, 8(2), 329-335.
- Serrano, B. & Portalanza, C. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Suma de Negocios, 5(11), 117-125.
- Silva, M. (1992). *Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional*. Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología, 45(4), 443-451.
- Soto, P. (2007). *Clima laboral y asertividad*. Academia.edu. Extraído el 18 de abril de 2015, desde [https://www.academia.edu/4868339/CLIMA\\_LABORAL\\_Y\\_ASERTIVIDAD\\_Presentado\\_por](https://www.academia.edu/4868339/CLIMA_LABORAL_Y_ASERTIVIDAD_Presentado_por)

- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. Organizational climate: Exploration of a concept, 11-32.
- Vázquez, M. (1992). *Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional*. Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología, 45(4), 443-451.
- Wiley.com. (2015). *Wiley: The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner (Spanish), 3rd Edition - James M. Kouzes, Barry Z. Posner*. Extraído el 17 de marzo de 2015, desde <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0787998044.html>

### **Páginas Web consultadas**

- <https://www.bestday.com.mx>
- <http://www.booking.com/index.es.html>
- <http://www.caminoreal.com>
- <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx>
- <https://www.expedia.mx>
- <https://www.google.com.mx>
- <https://www.google.com.mx/maps>
- <https://www.hoteles.com>
- <http://www.joyahoteles.com/v2/web/home.php>
- <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/pibbol.pdf>
- [http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/General\\_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=1738](http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/General_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=1738)
- <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabniveles.aspx?s=est&c=33657>
- <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/hidalgo>
- <http://www.presidencia.gob.mx/cifras-y-datos-del-turismo-en-mexico>
- <http://www.sectur.gob.mx/programas/gestion-de-destinos/productos-turisticos/tesoros-coloniales/pachuca>
- [http://www.siiimt.com/work/models/siiimt/Resource/42c9de1d-eff2-4944-870a-3eb05d159482/Situacion\\_Sector\\_May15.pdf](http://www.siiimt.com/work/models/siiimt/Resource/42c9de1d-eff2-4944-870a-3eb05d159482/Situacion_Sector_May15.pdf)

- <https://www.tripadvisor.com.mx>
- <http://www.trivago.com.mx>

## **ANEXOS**



## Capítulo IX. Anexos

### Escala Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

¡¡¡Hola!!! Estamos trabajando por mejorar el liderazgo en la organización. Agradecemos el compromiso, tiempo y sinceridad para contestar esta encuesta.

Instrucciones: Subraye para cada oración sólo 1 de las respuestas que considere usted se ajuste mejor a su percepción.

Sexo: A) Masculino B) Femenino

Edad: A) 18 a 25 años B) 26 a 35 años C) 36 a 45 años D) 46 a 55 años E) 56 o más

1. Busco oportunidades de reto que pongan a prueba mis aptitudes.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

2. Describo a los demás el futuro que me gustaría que labráramos juntos.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

3. Involucro a los demás en la planeación de las acciones que emprenderemos.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

4. Tengo muy clara mi propia filosofía acerca del liderazgo.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

5. Dedico tiempo a celebrar el logro de cada objetivo intermedio del proyecto.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

6. Me mantengo al día en cuanto se refiere a los acontecimientos que afectan a nuestra organización.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

7. Invito a los demás a que compartan mis sueños del futuro como si fueran los suyos propios.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

8. Trato a los demás con consideración y respeto.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

9. Me aseguro de que los proyectos que dirijo sean reducidos a fracciones manejables.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

10. Me cercioro de que la aportación de cada persona sea reconocida como parte del éxito de nuestros proyectos.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

11. Cuestiono nuestra manera de hacer las cosas en la organización donde trabajo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
12. Comunico con claridad una perspectiva positiva y llena de esperanzas para el futuro de nuestra organización.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
13. Concedo a los demás libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
14. Destino tiempo y energía a cerciorarme de que los demás se apeguen a los valores acordados por el equipo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
15. Alabo a quienes realizan un buen trabajo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
16. Busco maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos en nuestra organización.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
17. Señalo a los demás cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
18. Fomento relaciones de cooperación con mis colaboradores.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
19. Comunico a los demás mis creencias acerca de la mejor manera de conducir la organización que dirijo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
20. Prodigio a los miembros del equipo aprecio y apoyo por sus aportaciones.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
21. Cuando las cosas no salen como se esperaba, pregunto: “¿Qué podemos aprender de esto?”.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
22. Miro hacia adelante y predigo cómo espero que sea nuestro futuro.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
23. Genero una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que dirijo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
24. Soy constante en la práctica de los valores con los que me comprometo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

25. Encuentro maneras de celebrar los logros.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

26. Experimento y me arriesgo con nuevos métodos de trabajo, incluso a sabiendas de que expongo al fracaso.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

27. Contagio a los demás mi emoción y entusiasmo en cuanto a las posibilidades futuras.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

28. Logro que los demás sientan suyos los proyectos en que trabajan.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

29. Me aseguro de que el equipo de trabajo plantee metas claras, haga planes y fije objetivos intermedios para cada proyecto que dirijo.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

30. Señalo intencionalmente al resto de la organización el buen trabajo realizado por mi equipo.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

### Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO)

¡¡¡Hola!!! Estamos trabajando por mejorar el clima organizacional del hotel. Agradecemos el compromiso, tiempo y sinceridad para contestar esta encuesta.

Instrucciones: Subraye para cada oración sólo 1 de las respuestas que considere usted se ajuste mejor a su percepción.

Sexo: A) Masculino B) Femenino

Edad: A) 18 a 25 años B) 26 a 35 años C) 36 a 45 años D) 46 a 55 años E) 56 o más

1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades. \*

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
15. El director trata a su personal de la manera más humana posible.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
18. El jefe trata con indiferencia a su personal. \*  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada. \*  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre
26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.  
A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización. \*

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre