



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20150227-01

Estudio de la influencia de la cultura organizacional en la innovación y la calidad del servicio en un hotel categoría de lujo en Guayaquil

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Dirección y Gestión de Empresas de Servicios

Por el estudiante:

Carlos Humberto ALMEIDA VILLACÍS

Bajo la dirección de:

Yesmín ALABART PINO PhD

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Febrero de 2015

Estudio de la influencia de la cultura organizacional en la innovación y la calidad del servicio en un hotel categoría de lujo en Guayaquil

Study of the influence of organizational culture on innovation and service quality in a luxury hotel category in Guayaquil

Carlos Humberto ALMEIDA VILLACÍS¹
Yesmín ALABART PINO²

Resumen

Esta investigación se llevó a cabo en un hotel de categoría de lujo en la ciudad de Guayaquil, siendo el objetivo general demostrar la relación entre la cultura organizacional, la innovación y la calidad del servicio. En el desarrollo de este trabajo, se empleó el enfoque cuantitativo y un diseño transversal correlacional, mediante la administración de un cuestionario que permitió medir el comportamiento de los constructos cultura organizacional, innovación y calidad del servicio, el cual se aplicó a una muestra de 150 personas entre empleados, mandos medios y directivos del hotel objeto de estudio, determinada mediante el programa *SAMPLE* para un 95% de confianza. El procesamiento y análisis se realizaron con el *software STATISTICA* versión 6.1, en una primera parte del estudio se establecieron los estadísticos de tendencia central y en una segunda parte se aplicó el método de conglomerados de análisis multivariado. Se concluye que sí existe relación entre los constructos cultura organizacional, innovación y calidad del servicio.

Palabras clave:

Cultura organizacional, innovación, calidad del servicio, hoteles, análisis de conglomerados.

Abstract

This research was carried out in a deluxe category hotel in Guayaquil, the overall objective was to demonstrate the relationship between organizational culture, innovation and service quality. In developing this work, quantitative approach and correlational cross design were used, by administering a questionnaire to measure the behavior of the constructs organizational culture, innovation and service quality, which was applied to a sample of 150 people between employees, managers and executives of the hotel under study, determined by the *SAMPLE* software for a 95% confidence. The processing and analysis were performed using *STATISTICA* software version 6.1 in the first part of the study the statistics of central tendency were established and in a second part the method of multivariate cluster analysis was applied. It was concluded that there is a relationship between the constructs organizational culture, innovation and service quality.

Key words

Organizational culture, innovation, service quality, hotels, cluster analysis.

Clasificación JEL JEL Classification

M14

¹ Ingeniero en Sistemas Computacionales, Universidad Católica de Guayaquil – Ecuador. E-mail calvi007@hotmail.com

² PhD en Ciencias Técnicas. Directora de Investigaciones en la UTEG. E-mail yalabartpino@yahoo.es

INTRODUCCIÓN

La génesis de la cultura organizacional está en los postulados de Follet (1918), Barnard (1938), Mayo (1953), citados en Stoner (1984), más tarde emerge como un recurso significativo para el desempeño exitoso de las empresas, a partir de la notoriedad de las teorías japonesas en la década de los 70 y el reconocimiento de ésta en el ejercicio empresarial con el lanzamiento del *best seller* *En Busca de la Excelencia* (Peters & Waterman, 1982). Con estos antecedentes, varias organizaciones reconocidas por su liderazgo en el sector donde se desenvuelven, especialmente en los servicios, han declarado explícitamente cuanto han dedicado sus líderes a institucionalizar una cultura organizacional basada en determinadas normas y valores y en resaltar la importancia del rol de las personas con talento en la ejecución de las estrategias para contribuir con nuevas formas con el éxito de la empresa (Forman, 2012), así se puede mencionar a compañías, tales como: Zappos, Google, The Walt Disney Company, Starbucks, Nordstrom, entre otras.

Según resultados de investigaciones acerca de la influencia de la cultura organizacional en la innovación y la calidad del servicio, llevadas a cabo a nivel mundial y específicamente en países de Sudamérica y el crecimiento de la competencia en el sector de la hotelería, el presente estudio se trazó como problema de investigación: ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional, la innovación y la calidad del servicio en un hotel de lujo en Guayaquil?

Como principales antecedentes los autores estudiaron las investigaciones desarrolladas por Gómez (2003), sobre la influencia de la cultura organizacional en los sistemas de gestión de la calidad; Gálvez (2011) que se refiere a la correlación del tipo de cultura con la innovación; Gonçalves Gándara, Gonçalves de Haro y Narloch (s.f.) quienes relacionan la importancia de la cultura organizacional con la gestión empresarial; lo cual permitió contar con criterios científicos y metodológicos de cómo abordar y dar respuesta al problema planteado.

El diseño de la investigación es el transversal correlacional, con un enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario, durante el período de agosto a octubre de 2014, el cual fue adaptado de Gómez (2003) con elementos de Denison (1990), que permite caracterizar el comportamiento de la cultura organizacional, la innovación y la calidad del servicio, para una muestra de 150 personas, entre directivos, mandos medios y trabajadores del hotel.

El *software* utilizado para el cálculo fue el *SAMPLE* para un 95% de confianza y una tasa

de respuestas del 98%, lo cual dio lugar a 147 casos efectivos. El procesamiento y análisis de las contestaciones recogidas se hizo mediante el programa *STATISTICA* versión 6.1, se empleó la estadística descriptiva para establecer los indicadores mejor y peor valorados por los miembros de la organización y el análisis por conglomerados para determinar las relaciones que se establecen entre los ítems de los constructos objeto de estudio.

Esta investigación arroja resultados interesantes que deben ser considerados por la administración del hotel para fortalecer su gestión y superar a la competencia. En cuanto a la cultura organizacional el ítem peor valorado está relacionado con la coherencia entre lo que los líderes practican y lo que pregonan, lo cual es crítico para la solidez de la cultura y la moral del equipo de trabajo.

Con respecto a la innovación, los trabajadores perciben que no se les da importancia a las nuevas ideas que se proponen y en relación a los ítems evaluados en calidad del servicio, los trabajadores se sienten insatisfechos por el insuficiente reconocimiento de los jefes al trabajo bien ejecutado.

Como conclusión significativa de esta investigación, se afirma que existe relación entre la cultura organizacional y la calidad del servicio tal como se demuestra en los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo por Gómez (2003) en sus estudios doctorales y que existe relación entre la cultura organizacional y la innovación, lo cual coincide con los resultados de Gálvez (2011).

ANÁLISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DE LOS CONSTRUCTOS A INVESTIGAR

Para el desarrollo de este estudio se analizaron como antecedentes las investigaciones llevadas a cabo por Gómez (2003), donde se analiza la cultura organizacional y su influencia en la implantación de sistemas de gestión de la calidad desde la perspectiva empírica, aplicando análisis univariado y multivariado en Pymes dedicadas a la producción de juguetes en la provincia de Alicante.

La mencionada autora propone una serie de instrumentos de medición del comportamiento de los constructos cultura organizacional y calidad del servicio, aplicando sólidos análisis estadísticos para la demostración de las principales hipótesis, concluyendo que la investigación aporta apreciable evidencia empírica sobre el considerar un determinado perfil de cultura organizacional, como un prerrequisito para el éxito de los sistemas de calidad.

Otro estudio analizado es el efectuado por Gálvez (2011) en Pymes ubicadas en Cali. Este autor se basa en la teoría de los recursos y capacidades y considera la cultura organizacional y la innovación como recursos vitales para el éxito organizacional, demuestra como resultado de la investigación que la cultura organizacional es un factor decisivo que influye significativamente en el rendimiento y en el comportamiento innovador de la empresa.

Además, se analizó un diagnóstico de la cultura organizacional efectuado a través de una metodología propuesta por Gonçalves Gándara, Gonçalves de Haro & Narloch (s.f.), el cual se realizó como estudio de caso de la cadena hotelera *Blue Tree Hotels*, determinando la relación de la cultura organizacional con la gestión empresarial, desde los postulados de Edgar Schein y la metodología centrada en las presunciones de la fundadora Chieko Aoki, las creencias de los grupos y la observación del desarrollo de procesos claves dentro de la cadena hotelera, como los procesos de socialización de nuevos empleados, entre otros. El fin del estudio fue determinar si la cultura organizativa constituía una ventaja competitiva para *Blue Tree Hotels*, lo que según Porter (1996) se refiere a poseer alguna característica que la hace diferente de sus competidores y le brinda la capacidad para conseguir, de manera sostenible en el tiempo, rendimientos superiores.

Los constructos a caracterizar en esta investigación serán analizados teóricamente para enriquecer el conocimiento de los mismos, desde el punto de vista de su conceptualización y su operacionalización, así la cultura organizacional será analizada teniendo en cuenta los criterios y propuestas de clásicos como Schein (2004), hasta propuestas como el modelo de Denison (1990), de Alabart (2003) y las investigaciones llevadas a cabo por Gómez (2003) y Gálvez (2011), entre otros.

Una de las definiciones que ha tenido mayor aceptación, fue la que propuso Edgar Schein, quien denominó cultura a:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo en el proceso de ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
(Schein, 1988, pp. 25-26)

Este autor planteó que para entender el funcionamiento de la cultura organizacional es necesario comenzar por los artefactos y

creencias, luego los valores y finalmente las presunciones básicas dentro de las cuales analiza las siguientes dimensiones: relaciones con el entorno, naturaleza de la realidad, del tiempo y del espacio, del género humano, de la actividad humana, de las relaciones humanas (Schein, 1988, p.30).

Para Glisson & James (2002), la cultura puede ser explicada como las normas organizacionales y las expectativas con respecto a cómo se comportan las personas y cómo se hacen las cosas en una organización. Influencia aspectos como la satisfacción en el trabajo, el compromiso, la calidad del servicio y la rotación de personal.

Kotter & Heskett (1992) se refieren a la cultura como los valores que comparten los individuos en un grupo, que persisten con el tiempo, aún y cuando haya cambios en la composición de sus miembros iniciales.

Hofstede (1997) escribió sobre la cultura como la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de una organización de otras organizaciones.

Otros autores conceptualizan la cultura organizacional como un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Alabart & Portuondo, 2011).

Para Alabart (2014) al estudiar la cultura organizacional es necesario caracterizar el estilo de liderazgo, las variables *soft* (culturales), las variables *hard* (estructurales), las demandas del entorno y el producto cultural que surge como resultado de la interacción de los elementos anteriores y que dimensiona los paradigmas, los comportamientos y los resultados del grupo que se estudie en cuestión.

Otra definición plantea que la cultura organizacional se refiere a: "los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que ejemplifican y refuerzan esos principios básicos" (Denison, 1990).

Para este autor el estudio de la cultura requiere del análisis de elementos considerados dentro del enfoque externo, el cual subdivide en misión y adaptabilidad y estos a su vez los divide en misión, visión, metas, objetivos y dirección y la adaptabilidad la operacionaliza en creación del cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional. En el enfoque interno tiene en

cuenta el involucramiento que lo analiza a través del empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades, el otro elemento que considera dentro de este enfoque es la consistencia, la cual operacionaliza a través de valores centrales, acuerdos, coordinación e integración.

Kotter (2012) sostiene que la cultura usualmente viene de los fundadores de la compañía. Por alguna razón, ellos valoran ciertas cosas y se comportan de maneras que parecen ayudar al grupo a alcanzar el éxito. El éxito es la clave, por lo tanto, se filtra en el ADN del grupo.

Krausz (como se cita en Casado, 1999, p. 85) observa que “las organizaciones reflejan la personalidad, necesidades y objetivos (conscientes e inconscientes) de sus creadores”.

Ford & Heaton (2001) consideran que la cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva cuando es apreciada por los miembros de la empresa y cuando los clientes la perciben como un elemento diferenciador de calidad frente a los competidores.

Por su parte, Kaur (2009), menciona que la cultura organizacional es un factor relevante que afecta la actitud hacia el trabajo y la productividad de los miembros de la organización y si ésta es lo suficientemente fuerte, puede ofrecer alta satisfacción, compromiso y desempeño entre sus colaboradores.

Para el análisis de la innovación se tomará en cuenta el siguiente postulado:

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Manual de Oslo (como se cita en Del Rey & Laviña, 2008, p. 22)

Estos autores luego de varios análisis para medir la actividad innovadora (considerando según el Manual de Oslo la innovación tecnológica y la no tecnológica) de la empresa, enfocada no al esfuerzo sino a la eficiencia y a la excelencia en la gestión, utilizando varios métodos, incluida la opinión de expertos, determinaron los siguientes criterios: estrategia de la empresa, organización y cultura de la empresa, organización y cultura TIC, estrategia de innovación, organización y gestión de la innovación, recursos humanos y formación, calidad y certificación.

Por su parte, el Centro de Andalucía para la Excelencia en la Gestión (2009), propone un modelo y una guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación en la empresa, basándose en el concepto de innovación

establecido en el Manual de Oslo (2006) y definiendo siete criterios dentro del modelo propuesto, los cuales son: estrategia y cultura de la innovación, gestión de los recursos, vigilancia del entorno, análisis interno, generación y selección de ideas, gestión de los proyectos de innovación, resultados de la innovación.

La innovación desde la perspectiva de Peter Drucker tiene una visión mucho más amplia, para él “pocas innovaciones técnicas pueden competir con innovaciones sociales como los periódicos o los seguros” (Drucker, 1997, p. 59). Por tanto, resumió en un trabajo posterior, “la innovación es una cuestión económica, no técnica. No es un destello de genio, es una disciplina sistemática, organizada, rigurosa” (como se cita en Soto & Medellín, 2010, p. 6).

En este contexto, el mismo académico afirma que:

La innovación exige que identifiquemos de una manera sistemática los cambios que ya han ocurrido en el negocio –demográficos, valores, tecnología o ciencia- y luego los veamos como oportunidades. También requiere otra cosa, que ha sido la más difícil de hacer para las compañías existentes: abandonar lo de ayer, en vez de defenderlo.

(Drucker, 2002, p. 94)

Drucker considera siete fuentes para la innovación las cuales son: 1) Lo inesperado: el éxito o fracaso inesperado, los sucesos inesperados; 2) Lo incongruente: la brecha entre la realidad como es y lo que se supone “debía de ser”; 3) La innovación que se basa en necesidades del proceso; y 4) Los cambios en la estructura de la industria y del mercado. El segundo conjunto de fuentes de oportunidades de innovación son los cambios producidos fuera de la industria o de la empresa y está constituido por las siguientes tres fuentes: 5) Cambios demográficos (la fuente más confiable); 6) Cambios en la percepción de la realidad, que no alteran los hechos pero sí su significado; y 7) Nuevos conocimientos, tanto científicos como de otros campos (Drucker, 1985, p.68).

Para Alabart (2015) las organizaciones alcanzarán resultados de innovación si gerencian las mismas bajo un liderazgo transformacional, que interactúe dinámica y orgánicamente con los factores culturales, estructurales y de innovación, dando lugar a resultados de innovación tangibles, tales como: patentes, licencias, *Know-How*, aumento de la satisfacción del cliente y otros.

La calidad del servicio según Gómez (2003), se constituye en centro de atención de los diferentes sectores de la economía, con mayor fuerza a partir de la década de los noventa, con dos tendencias para su análisis y puesta en práctica, una es la occidental y la otra con mayor éxito la

japonesa, pasando por una evolución constante desde la inspección de productos, aseguramiento a través del control de procesos, la calidad total como mejora continua y la participación de todo el personal de la empresa, tomando una connotación mayor los conceptos de cliente interno y cliente externo en la teoría de la calidad, a partir del reconocimiento que la calidad es un problema de todos en la empresa.

El servicio implica el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización, siendo el objetivo básico, mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la empresa (Duque, 2005).

Es básico para la supervivencia de las empresas su relación con los clientes, de allí la importancia de enfocarse en ellos para identificar sus necesidades y buscar satisfacerlas, con esto se logra su fidelidad que se traducirá en rentabilidad para el negocio (Shaw, 1997).

El servicio no sólo es determinante en la decisión de adquirir un bien o un servicio, sino que es una oportunidad para generar credibilidad sobre la calidad que es capaz de ofrecer la compañía (Vallejo & Sánchez, 2011).

Es clave entender que no se puede satisfacer al cliente externo si la organización no se ha esforzado en satisfacer a sus colaboradores, es decir, a su cliente interno, ya que la calidad del servicio se basa en la calidad de las personas que lo ofrecen (Uribe, 2011).

Se define la calidad, según Crosby (1991), como "la conformidad con los requerimientos. Estos tienen que estar claramente establecidos para que no haya mal entendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con los requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad" (como se cita en Duque, 2005).

Para Drucker "la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar" (Drucker, 1990, p. 41).

Atendiendo a estos conceptos, se operacionaliza el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) que según Membrado (1996) "es una excelente herramienta, para la mejora de la gestión de una empresa en general y de un hotel en particular".

El modelo tiene en cuenta: el liderazgo, la gestión del personal, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados claves empresariales (Membrado, 1996).

Los estudios llevados a cabo en las últimas décadas reconocen el papel de la cultura organizacional en los procesos de cambio, se puede mencionar a: Deal & Kennedy (1988), Schein (1980), Schein (1988), Schein (2004), Robbins (1991), García & Shimón (1997), Alabart (2002), Alabart (2003); así mismo, la cultura organizacional y su influencia en los procesos de aprendizaje organizacional en los trabajos de Senge (1999) y Gómez (2003) y la influencia de la cultura en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento abordados por Abravanel et al. (1982), Schein (1980), Schein (1988), Schein (2004), Alabart (1995), Alabart (1997), Alabart (1998), Alabart (1999), Alabart (2002), Alabart (2003), Alabart & Portuondo (2011), Alabart (2014), por lo que los autores de este trabajo consideran necesario el estudio de la relación entre la cultura organizacional y la innovación, lo cual ha sido tratado por Naranjo & Calderón (2014), teniendo en cuenta que la innovación está vinculada a las ideas nuevas, la aceptación del cambio y la compartición del conocimiento.

Además, es pertinente, el estudio de la relación de la cultura organizacional con la implantación de sistemas de calidad y en consecuencia con la calidad del servicio, con la base que este es un proceso de transformación que según Abravanel et al. (1982) y Alabart (2003), no sólo abarca a las variables *hard* como sistemas, estructuras y estrategias, sino también a los elementos más profundos de la cultura, como son las creencias, los valores y las presunciones.

En una cultura de servicio, las actitudes y comportamientos del equipo humano deben evidenciar la pasión por la excelencia en el servicio, con lo que se puede construir una ventaja competitiva que permitirá ganar más clientes y distinguirse de los demás por cómo hacen lo que hacen (Eisner, 1998).

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, pp. 47-50) desarrollaron una lista de los principales determinantes de la calidad del servicio, establecieron que los consumidores, con independencia del tipo de servicio, utilizan básicamente los siguientes: accesibilidad, comunicación, competencia, cortesía, credibilidad, normalidad, capacidad de respuesta, seguridad, aspectos tangibles y comprensión.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el mercado hotelero ecuatoriano han ocurrido cambios positivos, especialmente influenciados por el crecimiento de la oferta de hospedaje, la promoción del país como destino turístico internacional y la inversión pública en infraestructura.

En el segmento de hoteles de categoría de lujo, una de las empresas hoteleras que más reconocimientos ha recibido por las facilidades que brindan sus instalaciones y por la calidad de su servicio, es el hotel objeto de este estudio en la ciudad de Guayaquil (Los mejores hoteles de Guayaquil, 2011).

Desde sus inicios a finales de los años noventa, esta empresa ha seguido los lineamientos de la marca internacional que la cobija y ha desarrollado una sólida cultura de servicio, apoyada en exigentes estándares de calidad, lo cual le ha permitido ocupar una posición de liderazgo en el mercado hotelero ecuatoriano e internacional, en la categoría de hoteles cinco estrellas con capacidad menor a 500 habitaciones.

El escenario en el que se desenvuelve el segmento de los hoteles de lujo en la ciudad de Guayaquil ha variado significativamente y estos cambios se han observado con mayor fuerza en los últimos años, por la inauguración de nuevos hoteles, como el Courtyard de Marriott y el Sonesta y durante el 2013 abrieron sus instalaciones los hoteles Wyndham y Holiday Inn.

Cabe mencionar que el desarrollo de la hotelería continuará en los próximos años, pues ya se anunciaron nuevos proyectos para la ciudad como el Swissotel y el Hotel Boutique y Residencias Giardini, y recientemente el J.W. Marriott, los cuales una vez en operación, dirigirán sus estrategias comerciales a captar parte del mercado objetivo que hoy comparten los hoteles de categoría superior de la ciudad.

En este entorno de alta competencia ávida por captar el crecimiento de turistas que durante el año 2014, según estimaciones del Gobierno ecuatoriano, significó la llegada de más de 1,500,000 extranjeros al país, este hotel debe trabajar en el fortalecimiento de la calidad del servicio, donde la cultura organizacional y la innovación son elementos claves para un resultado acorde a las demandas actuales de clientes cada vez más competitivos y exigentes.

Sin embargo, en las condiciones actuales se observan síntomas de problemas, tales como:

- No se logra el consenso en situaciones que requieren la solución de problemas.
- Los integrantes de los diferentes equipos de trabajo no se sienten motivados a desarrollar proyectos nuevos.
- No resulta fácil coordinar proyectos.
- No se valoran las ideas nuevas.
- Los trabajadores no se sienten reconocidos.
- Los líderes y directivos no son consecuentes entre lo que dicen y lo que hacen.

Por todo lo anterior, se vuelve una tarea prioritaria

desarrollar acciones para elevar el compromiso de los colaboradores, su capacidad de innovación, su motivación y su nivel de satisfacción, para que sean gestores de un servicio diferenciador que permita a la empresa fidelizar a sus clientes actuales, captar nuevos clientes nacionales y extranjeros e innovar en sus servicios, aspectos que en su conjunto, lo llevarán a mejorar su participación en el mercado e incrementar su rentabilidad.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO

El estudio se desarrolla con un diseño transeccional correlacional y un enfoque cuantitativo de investigación, el mismo se basa en la medición de los constructos cultura organizacional, innovación y calidad del servicio.

La unidad de análisis es un hotel de primera categoría de la ciudad de Guayaquil, con una población de estudio compuesta por 520 personas entre directivos, mandos medios y empleados del establecimiento. Para el cálculo de la muestra se empleó el programa *SAMPLE* para un nivel de confianza del 95% y un nivel de precisión del 0.5, obteniéndose un valor de 150 personas, siendo válidas las encuestas en el 98% de los casos; el tipo de muestreo fue el aleatorio simple.

Para la recopilación de información se aplicó el cuestionario adaptado de Gómez (2003) con elementos de Denison (1990). En la tabla siguiente, se presenta la operacionalización de los constructos.

Tabla 1: Operacionalización de los constructos cultura organizacional, innovación y calidad del servicio.

Constructo	Dimensiones	Indicador
Cultura Organizacional	Rumbo estratégico de la organización	Misión clara.
		Conducción hacia objetivos.
		Perspectiva a largo plazo.
		La planificación es continua e implica a todos.
	Alineación, coordinación y consenso.	Coordinación de proyectos entre grupos.
		Consenso y solución de problemas.
		Delegación de autoridad.
		Organización del trabajo en función de objetivos.
		Alineación de los objetivos a todos los niveles de la organización.
		Toma de decisiones en el nivel que dispone de la información.

		Líderes y directores practican lo que pregonan.			Se mide la calidad del trabajo en las diferentes áreas.		
	Moral, valores, compromiso y desarrollo de las capacidades.	Conjunto de valores claros y consistente.			Hay sesiones de trabajo en equipo para la mejora del servicio.		
		Código de ética.			Los superiores reconocen el trabajo bien hecho.		
		Compromiso con el trabajo.			Los criterios para definir el trabajo bien hecho son claros y conocidos por todos.		
		Inversión en el desarrollo de las capacidades de los miembros del grupo.			En el hotel se intenta mejorar la calidad del trabajo.		
Innovación	Ideas nuevas	Se aceptan las ideas nuevas.	Calidad del servicio.	Mejora de la calidad	En este hotel se cree que la mejora de la calidad es responsabilidad de todos.		
		Las ideas provienen de cualquier persona o área.			Motivos por los que la dirección implantaría un sistema de calidad.		
		Las ideas se encauzan favorablemente para su realización.			Se estudia la satisfacción del cliente.		
		La gente quiere hacer proyectos nuevos.			Se realizan informes periódicos para evaluar el nivel de satisfacción del cliente.		
	Aceptación del cambio.	Cooperación entre grupos para introducir cambios.			Satisfacción de Cliente	En este hotel se intenta medir las necesidades de los clientes externos.	
		Se innova a partir de nuevos métodos de trabajo.				Aquí intentamos saber lo que necesitan nuestros clientes internos.	
		Se ven los problemas como oportunidades de aprendizaje.				En este hotel se conoce quienes son nuestros clientes.	
		Se mira el fracaso con optimismo y como una oportunidad de mejora.				En este hotel se piensa en nuestros clientes cuando se hace el trabajo.	
		Se fomenta y recompensan los riesgos y la innovación.					
		La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
	Compartición del conocimiento	Compartición de información o conocimiento para facilitar el trabajo.					
		Se prioriza el aprendizaje en el trabajo cotidiano.					
					Existe compromiso con la calidad a todos los niveles.	El procesamiento y análisis de las respuestas recogidas se hizo mediante el programa <i>STATISTICA</i> versión 6.1, se empleó la estadística descriptiva que permitió analizar los indicadores mejor y peor valorados por los miembros de la organización y el análisis por conglomerados para determinar las relaciones que se establecen entre los ítems de los constructos objetos de estudio.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
					Conciencia de la necesidad de mejorar la calidad.		
					La dirección está convencida de las ventajas de un sistema de calidad.		
La dirección establece metas claras para la mejora de la calidad.							
La mejora continua de la calidad es una meta importante en este hotel.							
Se sugieren a los superiores como mejorar las condiciones de trabajo.							

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Gómez (2003) con elementos de Denison (1990).

El procesamiento y análisis de las respuestas recogidas se hizo mediante el programa *STATISTICA* versión 6.1, se empleó la estadística descriptiva que permitió analizar los indicadores mejor y peor valorados por los miembros de la organización y el análisis por conglomerados para determinar las relaciones que se establecen entre los ítems de los constructos objetos de estudio.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el constructo cultura organizacional las variables más críticas resultaron ser: los líderes y mentores practican lo que pregonan (3.34), nos resulta fácil lograr el consenso, aún en situaciones difíciles (3.45) y es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización (3.47).

Para el constructo innovación, los ítems peor evaluados fueron: se ve a la gente con ganas de realizar proyectos nuevos (3.43), se les confiere importancia a las ideas nuevas que se proponen (3.38), se busca la innovación al introducir métodos o formas recién aparecidas (3.49) y tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados (3.39).

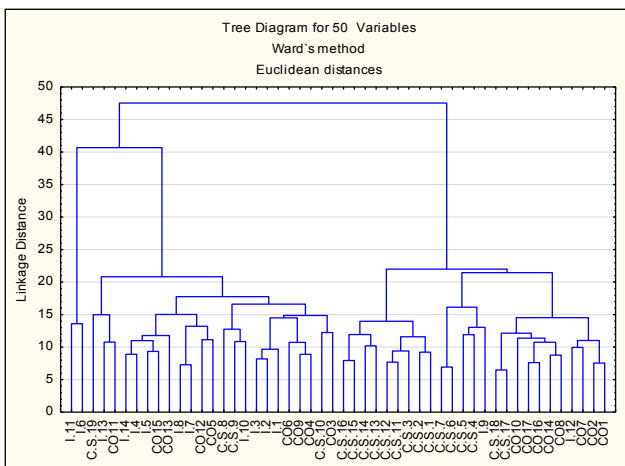
Resulta significativo en este constructo que las variables: se rechazan las propuestas y sugerencias de los demás y muchas ideas se pierden por el camino, fueron evaluadas con 2.66 y 2.98 lo que corresponde en la escala con pocas veces o algunas veces.

Por su parte, en el constructo calidad del servicio la variable más crítica fue: los superiores reconocen de alguna manera el trabajo bien hecho (3.46).

ANÁLISIS DE LA ARTICULACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO

Al analizar la relación entre los ítems para evaluar cada constructo mediante el método de conglomerados y realizar un corte por el nivel 45 de la distancia de unión se obtienen tres ramas, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Dendograma resultado del método de conglomerados jerárquicos para evaluar la relación entre los indicadores de la cultura organizacional, la innovación y la calidad del servicio en el hotel objeto de estudio.



Fuente: Elaborado por los autores.

En la rama uno a la izquierda se agrupan dos variables correspondientes al constructo innovación: muchas ideas se pierden en el camino y se rechazan las propuestas y sugerencias de los demás.

En la rama dos se agrupan ítems de los constructos cultura organizacional, innovación y calidad del servicio. Se forman dos subgrupos, en el primero se agrupan: implantación de sistema

de calidad por necesidades del mercado y no por visión de la dirección, flexibilidad en los procedimientos y pensamiento a corto plazo compromete la visión a largo plazo.

En el segundo, cooperación entre los grupos, nuevas formas de hacer, problemas y errores como oportunidad para aprender, miembros comprometidos, desarrollo de las capacidades de sus miembros, comparten información, comunicar información y conocimientos, empoderamiento, alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos, desarrollo de sesiones de trabajo para mejorar el servicio, reconocimiento del trabajo bien hecho, tomar riesgos e innovar es recompensado, innovar con métodos o formas recién aparecidas, se confiere importancia a las ideas nuevas, los empleados muestran ganas de realizar nuevos proyectos, líderes y directores que practican lo que proponen, resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles, es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos, los criterios que se utilizan para definir el trabajo bien hecho son claros y conocidos por todos y los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.

De igual forma, en la rama tres se agrupan los constructos cultura organizacional, innovación y calidad del servicio. Se forman tres subgrupos. En el primer subgrupo se concentran ítems del constructo calidad del servicio: pensamos en nuestros clientes cuando hacemos nuestro trabajo, en este hotel conocemos quienes son nuestros clientes, intentamos saber lo que necesitan nuestros clientes internos, intentamos medir necesidades de clientes externos, creemos que la mejora de la calidad es responsabilidad de todos, intentamos mejorar la calidad de nuestro trabajo, la mejora continua de la calidad es una meta importante de este hotel, los miembros del hotel nos damos cuenta de la necesidad de mejorar la calidad y existe un fuerte compromiso con la calidad en todos los niveles en el hotel.

En el segundo subgrupo se agrupan: se realizan informes periódicos para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, se hacen estudios sobre el nivel de satisfacción del cliente, se tienen registros o gráficos visibles con los que se mide la calidad del trabajo en las diferentes áreas, se hacen sugerencias a los superiores sobre cómo mejorar las condiciones de trabajo y consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

En el tercer subgrupo se juntan: la dirección de la empresa está totalmente convencida de las ventajas que le reporta trabajar con un sistema de calidad, la dirección de mi empresa establece metas claras para la mejora de la calidad, en momentos de desacuerdo, trabajamos por buscar soluciones donde todos ganen, las decisiones con

frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información, la planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado, el trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización, existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto, el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano, existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos, la dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar y esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

DISCUSIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO

La Figura 1 muestra la relación de los ítems considerados para la caracterización de la cultura organizacional, la innovación y la calidad del servicio, los conglomerados muestran que sí existe relación entre los tres constructos analizados en el hotel, lo que es apoyado por una serie de investigaciones:

Las empresas con cultura adhocrática y de mercado manifiestan un mejor nivel general de innovación y de rendimiento, destacando en el caso de la adhocrática su innovación en productos y procesos, y en la de mercado su rendimiento en los indicadores racionales; las empresas con estos dos últimos tipos de cultura se enfocan respectivamente en diferenciarse a través de servicios innovadores y lograr una mayor cuota en el mercado. (Gálvez, 2011, p.83)

Las diferencias detectadas en determinadas características de las empresas - reconocimiento al empleado, consideración, integración del grupo, comunicación- en el primer tiempo en función de su clasificación respecto al éxito del sistema de calidad, aportan un fuerte apoyo a la idea de que la cultura organizacional ha de tenerse en cuenta cuando se vaya a adoptar una aproximación de gestión de la calidad. (Gómez, 2003, p. 279)

Para los autores de este trabajo queda claro que la influencia de la cultura organizacional en el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad es determinante, como demuestra Gómez (2003) y que resultado de la implantación de este sistema será la calidad del servicio que ofrezca la organización.

Continuando con el análisis sobre la articulación se muestra en la primera rama la relación de los ítems del constructo innovación en la dimensión ideas nuevas, estas son: se aceptan las ideas

nuevas y las ideas provienen de cualquier persona o área, en la segunda rama primer grupo se entremezclan ítems de los tres constructos y estos están referidos a las dimensiones mejora de la calidad (calidad del servicio) con el ítem motivos por la que la dirección implantaría un sistema de certificación de la calidad, dimensión aceptación del cambio (innovación) con el ítem la flexibilidad en los procedimientos y la dimensión rumbo estratégico de la organización (cultura organizacional) con el ítem perspectiva que en este caso se manifiesta como el pensamiento a largo plazo de la dirección.

En el segundo grupo es donde más se manifiesta la interrelación entre los ítems de los tres constructos, con mayor presencia de los ítems del constructo cultura organizacional entremezclándose los ítems de las dimensiones rumbo estratégico de la organización, con alineación coordinación y consenso, (los ítems de esta dimensión con mayor presencia), y moral, valores, compromiso y desarrollo de las capacidades, en el constructo innovación se relacionan las tres dimensiones analizadas, estas son ideas nuevas, aceptación del cambio y compartición del conocimiento, en el constructo calidad del servicio se entremezclan ítems de la dimensión mejora de la calidad.

Es de destacar la interesante interrelación entre subgrupos de estos grupos ejemplo: cooperación entre grupos para introducir cambios con nuevas formas de hacer, aceptación de los problemas y errores como vía de aprendizaje grupal, compromiso con el trabajo y se invierte en el desarrollo de los miembros del grupo, manifestándose aquí la relación entre los tres constructos investigados y las dimensiones: aceptación del cambio (innovación) con moral, valores, compromiso y desarrollo de las capacidades (cultura organizacional).

Otro vínculo a tomar en cuenta como importante resultado de investigación es el que relaciona los ítems de las dimensiones mejora de la calidad (calidad del servicio), estas son: sesiones de trabajo en equipo para la mejora del servicio, los superiores reconocen el trabajo bien hecho, con aceptación del cambio (innovación) con el ítem: se fomenta y recompensan los riesgos y la innovación.

También la relación entre las dimensiones de la innovación, aceptación del cambio con ideas nuevas (ambos del constructo innovación) a través de los ítems: se innova a partir de nuevos métodos de trabajo, se le da importancia a las ideas nuevas y la gente quiere hacer proyectos nuevos.

Las dimensiones moral, valores, compromiso y desarrollo de las capacidades y alineación, coordinación y consenso (ambos del constructo

cultura organizacional) se interrelacionan en el subgrupo cinco con los ítems: líderes y directores practican lo que pregonan, consenso y solución de problemas y coordinación de proyectos entre grupos.

Por último, en esta rama se relacionan las dimensiones mejora de la calidad (calidad del servicio) con el ítem los criterios para definir el trabajo bien hecho son claros y conocidos por todos, con la dimensión rumbo estratégico de la organización (cultura organizacional) a través del ítem perspectiva a largo plazo de los líderes.

Es necesario observar que en la tercera rama se concentran más ítems del constructo calidad del servicio, en segundo lugar ítems del constructo cultura organizacional y en menor medida ítems del constructo innovación, de éste los ítems que se relacionan están asociados a la dimensión aceptación del cambio especialmente los ítems asociados al aprendizaje grupal y estos son: se considera el fracaso como oportunidad para aprender y mejorar y el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

Haciendo un análisis de esta rama en las primeras interrelaciones se entremezclan los ítems de las dimensiones satisfacción del cliente con mejora de la calidad, ambas del constructo calidad del servicio, a partir del subgrupo cuatro es que aparece el primer ítem del constructo innovación y este es, se considera el fracaso como oportunidad para aprender y mejorar, por lo que aquí hay una importante conclusión de este estudio.

Luego en los subgrupos que continúan se mantiene una interrelación entre las dimensiones: mejora de la calidad (calidad del servicio) alineación, coordinación y consenso, rumbo estratégico de la organización, moral, valores, compromiso y desarrollo de las capacidades (cultura organizacional) y nuevamente aparece un ítem de la dimensión aceptación del cambio del constructo innovación, el cual es el aprendizaje, es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano, este aparece asociado con conjunto de valores claros y consistente, la dirección conduce hacia objetivos y esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

La interrelación entre los grupos demuestra la relación que se da entre los indicadores de las dimensiones de los constructos investigados, en unos grupos la interrelación se da con mayor intensidad entre la cultura organizacional y la innovación, en otros se da entre la cultura organizacional y la calidad del servicio y en otros grupos se da entre la cultura organizacional, la innovación y la calidad del servicio.

Sería interesante repetir este estudio enriquecido con otros instrumentos estadísticos que permitieran corroborar el comportamiento de estas relaciones y determinar entre cuáles indicadores es más fuerte la correlación.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se puede afirmar que sí existe una clara interrelación entre los constructos cultura organizacional, innovación y calidad del servicio en el hotel donde se llevó a cabo el estudio.

Esta interrelación se hace más evidente en la rama dos, donde se interrelacionan todas las dimensiones de los constructos cultura organizacional e innovación con la dimensión mejora de la calidad en el constructo calidad del servicio.

Como deducción interesante en la rama tres se entremezclan en mayor medida las dos dimensiones del constructo calidad del servicio, las cuales se interrelacionan con todas las dimensiones del constructo cultura organizacional y sólo con la dimensión aceptación del cambio del constructo innovación, especialmente con los ítems asociados al aprendizaje grupal y estos son: se considera el fracaso como oportunidad para aprender y mejorar y el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano, de lo cual se puede concluir que coincidentemente con otras investigaciones este grupo asocia la mejora de la calidad y la satisfacción del cliente a la posibilidad de aprender del fracaso y hacer del aprendizaje un objetivo importante en el trabajo diario.

Bibliografía

- Abrevanel, H. et al. (1982). *Cultura organizacional*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Alabart, Y. (1995). Diagnóstico de la cultura empresarial en el Motel Mirador de Mayabe. Ponencia presentada en el Evento Internacional "Cultura y Desarrollo: Retos y Estrategias", La Habana, Cuba.
- Alabart, Y. (1997). La Cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de la Universidad de Holguín. Tesis para optar por el grado académico de Master en Ciencias, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, La Habana, Cuba.
- Alabart, Y. (1998). Influencia del liderazgo en la cultura empresarial en el Hotel Delta Las Brisas. Ponencia presentada en la I Conferencia Internacional sobre Administración Pública y Gestión Empresarial, La Habana, Cuba.
- Alabart, Y. (1999). La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las Empresas. *Folleto Gerencial Ministerio de Educación Superior, Marzo, 17*.
- Alabart, Y. (2002). Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional aplicado a empresas del territorio holguinero. Ponencia presentada en la III Conferencia Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, La Habana, Cuba.
- Alabart, Y. (2002). Cultura organizacional + perfeccionamiento empresarial = premio a la excelencia. *Folleto Gerencial Ministerio de Educación Superior, Febrero*.

- Alabart, Y. (2003). Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano. Tesis Doctoral, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba. Extraído el 15 de agosto de 2014 de http://scholar.google.es/scholar?q=Contribuci%C3%B3n+al+diagn%C3%B3stico+de+la+cultura+organizacional,+en+el+sector+empresarial+cubano&btnG=&hl=es&as_sdt=0,5
- Alabart, Y. (2014). Modelo, metodología y herramientas, para el diagnóstico de la cultura organizacional. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional Red Pilares “La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano”, Porto Alegre, Brasil.
- Alabart, Y. (2015). Cultura e inteligencia organizacional, pilares de la innovación en el siglo XXI. En MLP; Valentin y A, Más (eds). Inteligencia organizacional. Cultura Académica, São Paulo.Brasil. En prensa.
- Alabart, Y. & Portuondo, A. (2011). Modelo metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista Ciencia y Tecnología, enero*.
- Casado, Ll. (1999). *Organizaciones triunfadoras: guía breve de análisis transaccional aplicado a las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Centro de Andalucía para la Excelencia en la Gestión. (2009). Guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial. Extraído el 3 de septiembre de 2014 de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/GuiaevaluacionInnovacion.pdf>
- Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Deal & Kennedy. (1988). *Cultura corporativa*. México D.F.: Fondo Educativo Interamericano.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley & Sons.
- Del Rey, J. & Laviña, J. (2008). Criterios en Indicadores de la excelencia en la innovación empresarial. Fundación EOI.
- Drucker, P. (1985). The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, 63 (3), 67-72.
- Drucker, P. (1997). *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios clásicos del management*. Barcelona: Apóstrofe.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Duque, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de Universidad Nacional de Colombia*, 25, 64 - 80.
- Eisner, M. (1998). *Work in progress*. New York: Random House.
- Ford, R. & Heaton, C. (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. Madrid: Paraninfo.
- Forman, D. (Junio de 2012). The new role of talent manager: A competency model and development plan. *Human Capital Institute*.
- García, S. & Shimón, D. (1997). *Dirección por valores*. Madrid: Editorial Mc Graw- Hill Interamericana.
- Gálvez, E. (2011). Cultura, innovación, intraemprendimiento y rendimiento en las Mipyme de Colombia. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, Colombia. Extraído el 15 de septiembre del 2014 de <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/2513/1/ejga.pdf>
- Glisson, C. & James, L. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Gómez, M. (2003). Cultura en las Pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Alicante, España. Extraído el 20 de septiembre del 2014 de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/16702>
- Gonçalves Gándara, J. Gonçalves de Haro, M. y Narloch, C. (s.f.). La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: el caso de Blue Tree Hotels. Extraído el 15 de Agosto de 2014 de http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la_importancia_de_la_cultura_organizacional_en_la_gestion_de_empresas_turisticas.pdf
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw Hill
- Kaur, P. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *The IUP Journal of Management Research*, 10.
- Kotter, J. (27 de Septiembre de 2012). The key to changing organizational culture. Extraído el 5 de Enero de 2013 de <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/09/27/the-key-to-changing-organizational-culture/>
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Manual de Oslo. (2006). Guía para la recogida e interpretación de información de datos sobre innovación. Extraído el 30 de Agosto de 2014 de http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDosloManual_05_spa.pdf
- Los mejores Hoteles de Guayaquil. (2011). *Latin Trade*.
- Membrado, J. (1996). Modelo europeo de calidad total para empresas hoteleras. *Revista Estudios Turísticos*, 132, 7-29.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Extraído el 15 de Febrero de 2015 de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (Septiembre de 1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 47-50.
- Peters, T. & Waterman Jr., R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper y Row.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 68.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Schein, E. (1980). *Psicología de la organización*. México D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Extraído el 30 de agosto de 2014 de http://books.google.co.uk/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=xhmezdokfNYC
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. México D.F.: Editorial Granica S.A.
- Shaw, J. (1997). El cliente quiere calidad: otra forma-la mejor- de ver los negocios. México D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Soto, M. & Medellín, E. (2010). La innovación y el empresario innovador en Drucker. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad, Guanajuato, México. Extraído el 15 de Agosto de 2014 de http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT15/SESION2/MT152_RSOTOF_261.pdf
- Stoner, J. (1984). *Administración* (5ª ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Uribe, M. (2011). *Gerencia del servicio, alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Vallejo, L. & Sánchez, F. (2011). *Un paso adelante*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

ANEXOS

Encuesta:

Estimado(a) Sr(a).

Reciba un cordial saludo, se le proporciona el siguiente cuestionario con el objetivo de hacer un estudio que diagnostique la Cultura Organizacional, la Innovación y la Calidad del Servicio en el hotel donde usted labora, el mismo es totalmente anónimo y sólo busca una caracterización de estos elementos con fines de mejora.

Se solicita que sea absolutamente sincero(a) para garantizar la validez del estudio, el cuestionario será analizado y procesado por personal ajeno al hotel para mayor confidencialidad.

Muchas gracias.

Datos Generales (Marque con una X):

Si no se siente a gusto llenando estos datos puede pasar a la siguiente etapa del cuestionario.

Nivel Jerárquico	Sexo	Edad
Empleado	Femenino	29 años o menos
Mando Intermedio	Masculino	De 30 a 49 años
Directivo		De 50 años o más

Por favor, lea con atención cada afirmación y señale con una X la opción que refleje mejor las actitudes y comportamientos que se dan en su empresa en general de acuerdo con la siguiente escala:

- 1 Nunca
- 2 Pocas veces
- 3 Algunas veces
- 4 A menudo
- 5 Casi siempre

Cultura Organizacional

1. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
2. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.
3. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
4. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.
5. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.
6. Los líderes y directores practican lo que pregonan.
7. Existe un conjunto de valores claros y consistente que rigen la forma en que nos conducimos.
8. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.
9. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.
10. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
11. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.
12. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
14. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.
15. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.
16. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.
17. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.

Innovación

1. Se ve a la gente con ganas de realizar proyectos nuevos.
2. Se les da importancia a las ideas nuevas que se proponen.
3. Se busca la innovación, introduciendo métodos o formas recién aparecidas.
4. Se intentan nuevas formas de hacer las cosas.
5. Se consideran los problemas y errores como una buena oportunidad para aprender y mejorar.
6. Se rechazan las propuestas y sugerencias de los demás.
7. Se comunica la información o los conocimientos para facilitar el trabajo a los demás.
8. Se comparte la información con los demás.
9. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
10. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
11. Muchas ideas "se pierden por el camino"
12. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
13. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar
14. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

Calidad del Servicio

1. Existe un fuerte compromiso con la calidad en todos los niveles en el hotel.
2. Los miembros de este hotel nos damos cuenta de la necesidad de mejorar la calidad.
3. La mejora continua de la calidad es una meta importante de este hotel.
4. Se hacen sugerencias a los superiores sobre cómo mejorar las condiciones de trabajo.
5. Se tienen visibles registros o gráficos con los que se mide la calidad del trabajo, en las diferentes áreas.
6. Se hacen estudios sobre el nivel de satisfacción del cliente.
7. Se realizan informes periódicos para evaluar el nivel de satisfacción del cliente.
8. Se hacen sesiones de trabajo en equipo para escuchar criterios acerca de cómo mejorar el servicio.
9. Los superiores reconocen de alguna manera el trabajo bien hecho
10. Los criterios que se utilizan para definir el trabajo bien hecho son claros y conocidos por todos.
11. En este hotel intentamos mejorar la calidad de nuestro trabajo
12. En este hotel creemos que la mejora de la calidad es responsabilidad de todos
13. En este hotel se intenta medir las necesidades de los clientes externos (los clientes de fuera de esta empresa).
14. Aquí intentamos saber lo que necesitan nuestros clientes internos (las personas que reciben nuestro trabajo dentro del hotel).
15. En este hotel conocemos quienes son nuestros clientes.
16. Pensamos en nuestros clientes cuando hacemos nuestro trabajo.
17. La dirección de mi empresa establece metas claras para la mejora de la calidad.
18. La dirección de la empresa está totalmente convencida de las ventajas que le reporta trabajar con un sistema de calidad.
19. La razón principal de implantar un sistema de calidad es que muchos competidores lo están haciendo o por que los clientes lo exigen, pero la dirección no tiene muy claro para qué sirve.

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Gómez (2003) con elementos de Denison (1990).